

**Е. В. Иода, И. Р. Унанян**

# **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Издательство ТГТУ**

Рецензент  
Доктор экономических наук, профессор  
*Б. И. Герасимов*

**Иода Е. В., Унанян И. Р.**

Б953                    Банковский менеджмент: Учеб. пособие / Под общей ред. Иода Е. В. Тамбов: Изд-во Тамб. гос.  
техн. ун-та 2001, 192 с.  
ISBN 5-8265-0196-0

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 060400 "Финансы и кредит", преподавателей, аспирантов и работников банка.

ББК У9 (2) – 933Я73 – 5

ISBN 5-8265-0196-0

© Тамбовский государственный

технический университет (ТГТУ),

2001

© Иода Е. В., Унанян И. Р. 2001

Министерство образования Российской Федерации  
ТАМБОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е. В. Иода, И. Р. Унанян

# **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Утверждено Ученым советом университета в качестве учебного пособия

**Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2001**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	4
1.1 Устойчивость: основная концепция коммерческого банка.....	7
1.2 Сущность, задачи и функции банковского менеджмента.....	9
1.3 Информационно-аналитическое обеспечение банковского менеджмента	17
1.4 Основные направления аналитической работы в банке.....	27
2 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКА.....	31
2.1 Сущность финансового анализа и его роль в управлении	31
коммерческим банком.....	
.....	
2.2 Управление финансовыми результатами и рентабельностью банка ....	35
2.3 анализ финансового состояния банка.....	73
2.4 Возможности модели анализа при исследовании финансовой	84
деятельности банка.....	
.....	
3 ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КЛИЕНТОВ БАНКА.....	88
3.1 Экономическое содержание финансового менеджмента клиента.....	88
3.2 Технология финансового менеджмента клиента.....	96
3.3 Диагностика клиента банка.....	106
3.4 Организация процедуры кредитования.....	116
4 ОЦЕНКА УРОВНЯ БАНКОВСКИХ РИСКОВ.....	133
4.1 Банковские риски: роль и значение классификации в процессе	133
управления.....	
.....	
4.2 Управление основными банковскими рисками.....	143
4.2.1 Кредитный риск.....	143
4.2.2 Анализ кредитоспособности заемщика по методике Сбербанка РФ	151
4.2.3 Оценка риска потребительского кредита.....	157
4.2.4 Процентный риск.....	158
4.2.5 Риск ликвидности.....	162
4.2.6 Операционный риск.....	168
4.3 Принципы и этапы политики управления банковскими рисками.....	172
4.4 специальные (целевые) методы управления банковскими рисками ....	183
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	189

## ВВЕДЕНИЕ

Экономика России на пути своего развития столкнулась с трудностями, вызванными кризисом 1998 г. Волна кризиса нанесла серьезный урон банковской системе. Большая часть кредитных организаций оказалась неспособной продолжать свой бизнес. Результаты очевидны. Отозваны лицензии у достаточно большого числа кредитных организаций, находится в стадии реструктуризации более 30 кредитных организаций из 17 регионов России (по данным АРКО).

С началом финансового кризиса сформировалось мнение, что причиной банкротства многих российских банков стала увлеченность спекулятивными операциями с валютой и ГКО. Однако дело не только в этом. Аналитики Центрального банка РФ отмечают недостаточную капитализацию банковской системы, а также низкий уровень технологий, навыков и качества менеджмента в коммерческих банках. То есть, наряду с причинами макроэкономического характера, которые отразились на стабильности банковской системы в целом и конкретных банков в частности, можно с уверенностью констатировать, что неэффективный менеджмент сыграл не последнюю роль в этой ситуации.

По оценкам специалистов, перспективы развития банковской системы в ближайшие годы могут быть следующими:

- в связи с необходимостью соблюдения высших интересов страны (поддержание экономического суверенитета) далее будут видоизменяться взаимоотношения государства и банков;
- сохранится и будет развиваться разделение банков по территориальным направлениям деятельности (процесс банковской территориализации);
- будет активизироваться процесс трансформации банковского капитала вследствие диверсификации и перенацеливания основной деятельности банков на иные (товарные) рынки;
- усилится стремление предприятий к выходу на финансовый рынок в качестве потребителей;

- предприятия промышленности будут серьезно нуждаться в квалифицированном управлении их активами (финансовый менеджмент клиента), а финансово-кредитные учреждения – в банковском менеджменте, особенно в части управления экономическими процессами в банке;
- спрос на банковские продукты в обозримом будущем не будет удовлетворен; при этом возникнут новые для отечественного банковского рынка секторы;
- удельный вес банковских продуктов, связанных с коммерческими услугами фирмам и населению, значительно возрастет;
- появится тенденция к слиянию и поглощению капиталов на разных сегментах (финансовом и товарном) российского рынка, ведущим к структурным экономическим сдвигам (например, транспортная инфраструктура и телекоммуникации финансового рынка);
- интеграция банковских объединений в наступающем году не будет играть ведущей роли на финансовом рынке, так как в существующих условиях невозможно управлять текущей ликвидностью дочерних банков из центра;
- усилится регулирование деятельности банков; возможно введение порядка перечисления расчетной прибыли Центрального банка России в бюджет, что, в свою очередь, дополнительно ужесточит требования к банкам.

Цель менеджмента в коммерческом банке – внедрять и развивать новые направления деятельности и банковские продукты так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и увеличивали рыночную стоимость акций.

Исходя из вышеизложенного, задачами стратегического банковского менеджмента с точки зрения их актуальности в наших условиях являются:

- постоянное управление движением кредитной организации к поставленным целям;
- снижение рисков влияния внешней среды.

Другими словами, эффективный банковский менеджмент должен обеспечивать не только понимание цели, но и инвариантность путей ее достижения в зависимости от тех или иных параметров, определяющих внешнюю среду.

Решение этих принципиальных и очень актуальных задач невозможно без грамотной организации банковского менеджмента на основе действенной методики фундаментального анализа деятельности кредитной организации на основе бухгалтерской и финансовой отчетности.

## 1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1 Устойчивость: основная концепция коммерческого банка

В настоящее время денежно-кредитная система России переживает серьезные структурные изменения, которые коснулись и функционирования банков. Современный этап характеризуется периодом глубоких преобразований в банковском деле.

Одновременно с этим возросли риски связанные с банковской деятельностью. Поэтому главным в надежной работе банка становится качественный менеджмент.

Действительно, в условиях общей экономической нестабильности, бюджетного дефицита, инфляции, кризиса банковской системы, особую актуальность приобретает проблема анализа качества деятельности банка. Определение его реального состояния имеет огромное значение не только для самого банка, но и для многочисленных акционеров и вкладчиков. Они должны быть уверены в финансовом благополучии конкретного банка, развитие которого приносит им реальную выгоду. Финансовая неустойчивость может привести к неплатежеспособности и, как следствие, банкротству. Поэтому необходимость изучения финансовой сферы деятельности коммерческих банков не вызывает сомнения.

Устойчивость кредитно-банковской системы является важным ее качеством из-за объективного экономического содержания основных функций денег: как средства обращения, меры стоимости, средства накопления, средства платежа. Функции денег будут обеспечивать поддержание устойчивости кредитно-банковской системы на протяжении всего времени существования денежного обращения. Объем денежных агрегатов постоянно возрастает, так как увеличиваются обороты участников рынка, а значит банковская система не подвержена сужению процесса воспроизводства в рамках денежного обращения. Но устойчивость автоматически не распространяется на конкретный коммерческий банк.

Устойчивость кредитных организаций напрямую зависит от стабильности экономики России. Как рыночная категория устойчивость банка отражает состояние кредитного учреждения в рыночной среде, которое обеспечивает целенаправленность его движения в настоящем и прогнозной перспективе.

Факторы, оказывающие влияние на устойчивость банка, можно сгруппировать по отдельным параметрам:

- социально-политическая ситуация, которая включает в себя устойчивость правительства, влияние оппозиции, корректировку финансово-экономической и социальной политики, стабильность или социальную напряженность в административно-территориальных образованиях, политическое окружение (ориентацию);
- общеэкономическое состояние, которое определяет потенциал реального сектора экономики, обновление и выбытие производственных мощностей, конкурентоспособность товаропроизводителей, сальдо платежного баланса страны (экспорт/импорт) возможности межотраслевого перелива ресурсов, инвестиции (приток/отток капитала);
- положение на финансовом рынке, включающее в себя процентную ставку по привлечению банковских вкладов, доходность денежного рынка, доходность валютного рынка, доходность рынка ценных бумаг, обменный курс национальной валюты, объем спроса (предложения) на валюту, операции на валютной бирже, денежную эмиссию, темпы инфляции и инфляционные ожидания, стоимость обслуживания государственного долга, политику ЦБР, объем золотовалютных резервов, предложение денежной массы, конкуренцию банковских продуктов;
- внутренняя устойчивость кредитной организации – может включать в себя параметры, отражающие наличие (отсутствие) стратегии и миссии банка, профессиональную квалификацию кадров, качество банковского менеджмента, достаточность капитала.

Для обобщения характеристики категории "устойчивость коммерческого банка" рассматривают структурные составляющие ее общеэкономического содержания.

1 *Капитальная устойчивость* – определяется размерами собственного капитала банка. Достаточная величина собственного капитала банка обеспечивает необходимый объем денежных ресурсов для удовлетворения требований о погашении банковских вкладов, резервов покрытия непредвиденных убытков и долгов, для финансирования развития банка, адекватных действий в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям.

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

3 *Функциональная устойчивость* – зависит прежде всего от двух моментов: а) специализации банка на ограниченном круге услуг, которая позволяет более эффективно управлять выбранным ассортиментом банковских продуктов; б) расширения функций, или универсализации банка, предпосылкой которой является представление о том, что большинство клиентов предпочитает удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке.

При этом каждый из этих моментов имеет свои преимущества и недостатки. Так, специализация ставит банк в тесную зависимость от изменения рыночной конъюнктуры, исключая возможность диверсификации его деятельности. Универсализация же позволяет диверсифицировать структуру привлечения денежных ресурсов и не зависеть от одного, пусть крупного, клиента. Однако расширение объема и диапазона предоставляемых услуг может привести к чрезмерному усложнению организации и управления банком и в результате к потере чувствительности к потребностям рыночной среды, к ослаблению устойчивости и конкурентоспособности.

4 *Организационно-структурная устойчивость* банка и управление ею должны соответствовать основополагающей функции деятельности банка и конкретному ассортименту банковских продуктов и услуг, посредством реализации и выполнения которых банк обеспечивает осуществление своей стратегии или выполнение возложенной на себя миссии. Важнейшим параметром организационно-структурной устойчивости банка является функционально-технологическая документация, регламентирующая его деятельность в рамках организационной структуры и выполняемых им специфических банковских функций.

5 *Финансовая устойчивость характеризуется* основными обобщающими показателями деятельности, которые синтезируют характеристики других экономических составляющих финансовой устойчивости банка: объем и структуру собственных средств, уровень доходов и прибыли, норму прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности, мультипликативную эффективность собственного капитала и создание добавленной стоимости банком.

Воздействие внешних и внутренних, объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на устойчивость коммерческого банка независимо от его размера, можно определить с помощью конкретных мер.

1) Построение собственной или клиринговой расчетной системы, обеспечивающей расчеты между клиентами банка с использованием долговых обязательств (векселей, чеков), эмитируемых банком, или осуществление эмиссии долговых обязательств клиентов под контролем банка. Объективными предпосылками для действия выбранной системы являются: жесткая финансовая политика государства, направленная исключительно на подавление инфляции и инфляционных ожиданий; дефицит денежной массы и финансового капитала; передел рынка банковской клиентуры. Потенциальные результаты решения проблем взаимных платежей клиентов, повышение финансовой устойчивости банка и клиентов, обеспечение притока дополнительных денежных ресурсов в банк, повышение функциональной устойчивости банка.

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

3) Реализация валютной политики банка – ориентация на потребности клиентов с минимальным участием банка в спекулятивных валютных операциях собственными средствами. К объективным предпосылкам реализации этого направления прежде всего следует отнести Заявление ЦБР об официальном обменном курсе рубля от 16 мая 1996 г., которое позволяет ему поставить в зависимость от собственных интересов оценку валютных ценностей и валютных контрактов, регулировать валютные резервы и дефицит госбюджета путем установления курса на любом уровне в пределах оговоренного размаха коридора курса рубля, осуществлять продажу валютных резервов по курсу в собственных интересах без учета совокупных валютных позиций коммерческих банков. Потенциальными результатами действия должно стать снижение рисков при осуществлении спекулятивных валютных операций и регулировании валютных позиций банка, повышение финансовой и функциональной его устойчивости.

4) Осуществление внешнеэкономических связей посредством функционирования отделений и филиалов за рубежом. Объективными предпосылками реализации можно назвать тот факт, что возможности перелива денежных капиталов между отраслями промышленности исчерпаны, дальнейшее изменение структуры экономики эволюционным путем (избавление от слабых предприятий) завершено; без оставшихся предприятий государство просто не сможет существовать. Потенциальными результатами является снижение риска кредитно-инвестиционной политики банка, повышение его финансовой устойчивости.

5) Построение клиентской отраслевой (не территориально-отраслевой) и проблемно-ориентированной политики финансового менеджмента клиента. Объективными предпосылками можно назвать факторы, изложенные в п.4. Кроме того предполагается, что территории будут осуществлять свою деятельность за счет собственных ресурсов при ужесточении требований к должникам по налоговым платежам в федеральный бюджет. Потенциальными результатами является снижение риска привлечения слабых клиентов, которые по своей деловой направленности не в состоянии обеспечить конкурентоспособное существование и будут находиться в состоянии постоянных должников перед бюджетами различных

уровней; повышение функциональной, коммерческой, организационно-структурной и финансовой устойчивости коммерческого банка.

6) Развитие филиальной политики банка и финансовый менеджмент клиента предполагает ориентацию на потребности клиентов, но не на потребности территорий. К объективным предпосылкам относится, прежде всего, факт выделения среди клиентов, ориентируемых на внутренние рынки отдельных групп предприятий, имеющих шансы собственного развития в перспективе: а) продукция которых необходима для предприятий-экспортеров; перспективы их развития зависят от развития российского экспорта; б) которые в силу своего монопольного положения пользуются и будут продолжать пользоваться поддержкой федеральных и региональных властей (возможно сочетание территориальных и отраслевых интересов банка при развитии филиальной сети); в) производящие потребительские товары и обеспечивающие потребности покупателей со средним достатком, которые не могут покупать дорогие импортные товары; г) которые можно условно назвать "псевдоиностранными", контроль над которыми установили иностранные компании, осуществляющие экспорт своей продукции в Россию (определяется ситуацией, когда по некоторым видам продукции масштабы поставок достигли такого уровня, что в силу налоговых и транспортных факторов выгоднее стало организовать производство аналогичной продукции в стране). Потенциальные результаты: целевое использование инвестиционных ресурсов банка без их отвлечения в непроизводительный оборот; повышение функциональной, коммерческой, организационно-структурной и финансовой устойчивости банка.

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

С целью повышения устойчивости кредитной организации и управления ею банк должен стать многопрофильным и широкоуниверсальным. Для этого ему необходимо: а) переориентировать свою организационную структуру на макропотребности клиента и сегментировать их; б) перестроить функциональную организацию собственного банковского бизнеса для управления производственными процессами в банке; в) наладить информационно-аналитическое обеспечение всеобъемлющей базы данных о клиентах.

Организационная структура банка, ориентирующегося на клиента, может быть перестроена в несколько этапов, которые включают в себя сегментирование рынка банковских операций; ориентацию организационных структур банка на новые сегменты; реализацию баланса интересов между организационными структурами банка в разработке банковских продуктов и услуг собственными силами; решение вопроса использования чужих продуктов и услуг.

При проведении сегментирования рынка банковских операций, банки, как правило, ориентируются на уже сложившуюся собственную организационную и функциональную структуру, которая позволяет осуществлять ориентацию банка по схеме банковский продукт – регион. Тем самым банк ограничивает себя в ориентации на потребности рынка, а значит подрывает собственную устойчивость, так как происходит занижение собственных возможностей потребностями региона и банковскими продуктами, с которыми кредитное учреждение выходит на конкретное административно-территориальное образование. Дополнительным фактором ограничения ассортимента банковских продуктов и услуг является неравномерность экономического развития регионов России. Для наиболее развитых в экономическом и инфраструктурном отношении территориальных образованиях становится неизбежной банковская конкуренция, которая включает в себя ценовые и неценовые аспекты. Результатом является потеря банком функциональной и коммерческой, а как следствие, и капитальной и финансовой устойчивости.

Принципиальное изменение ориентации банка на внешний фактор, т.е. на клиента возможно только посредством эффективного банковского менеджмента, призванного обеспечивать его устойчивую деятельность.

## 1.2 Сущность, задачи и функции банковского менеджмента

Эффективность деятельности кредитных организаций во многом определяется состоянием банковского менеджмента.

**Банковский менеджмент** – это система управления кредитной организацией, основанная на использовании современных эффективных форм, средств и методов управления банковской деятельностью в условиях рыночной экономики. Она представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленной цели.

В сфере банковской деятельности в качестве субъекта управления выступают органы управления кредитными организациями. Объектами управления в кредитных организациях являются денежные ресурсы банка и их движение (финансовый менеджмент), организационные структуры банковской системы (отдельного банка) и персонал банка.

Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому его можно рассматривать как деятельность, связанную с внутрибанковским регулированием и направленную, в первую очередь, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора.

Банк – это организация, которая осуществляет управление капиталом: собственным и заемным. При этом капитал рассматривается с позиции самовозрастающей стоимости или с позиции его приращения. Но понятие "капитал" можно рассматривать и с позиции чего-либо основополагающего в развитии социально-экономических процессов. Это определение капитала представляет собой отношения между людьми, определяющие успех их общей деятельности в социально-экономических процессах. Поэтому управление человеческим капиталом – это отношение к человеку в процессе управления кредитной организацией, понимание роли человека при достижении конечного результата или цели самой организации. Для банка это может быть прибыль, ликвидность, устойчивость, имидж и другие параметры, которые он выделяет в рамках своей миссии или философии существования в обществе. Сфера функционирования банковского менеджмента охватывает построение процессов по рациональному управлению денежными потоками и использованию знаний и опыта банковского персонала как необходимое условие эффективного менеджмента в коммерческом банке. Поэтому процессы управления человеческим капиталом должны происходить в неразрывной связи с управлением собственным и заемным капиталом, обеспечивая его эффективное использование в интересах банка и его клиентов.

Вышесказанное предопределяет структуру основных задач банковского менеджмента с учетом их содержания:

#### I Банковская политика

- 1) Постановка главных задач, выделение основной цели существования банка;
- 2) Разработка комплексных программ и проектов, обеспечивающих достижение основных целей существования банка;
- 3) Разработка методологии управления деятельностью банка;
- 4) Разработка организационной структуры банка в соответствии с выбранной политикой развития банка;
- 5) Стратегия управления персоналом банка:
  - а) в области организации работы персонала;
  - б) в области мотивации персонала;
  - в) в области определения эффективности работы персонала;
  - г) в области стимулирования инновационного потенциала персонала;
  - д) в области продвижения персонала.

#### II Банковский маркетинг

- 1) Установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг;
- 2) Выбор конкретных рынков и выявление потребностей банковской клиентуры;
- 3) Установление долго- и краткосрочных целей для развития существующих и создания новых видов банковских услуг;
- 4) Внедрение новых видов услуг в практику и контроль банка за реализацией программ внедрения.

#### III Создание банковских продуктов

1) Разработка методов изменения состояния, свойств, формы денежных средств в процессе деятельности банка для удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов банка;

2) Внедрение новых банковских технологий обслуживания клиентов.

#### IV Формирование клиентской базы банка, обслуживание клиентов, продажа услуг

1) Укрепление позиций на освоенных сегментах рынка банковских услуг (кредитных, операционных, инвестиционных, трастовых) для привлеченных групп клиентов (хозяйствующие субъекты, государственные учреждения, физические лица);

2) Завоевание новых рынков банковских услуг;

3) Повышение конкурентоспособности, расширение ресурсной базы банка, создание дополнительных доходоприносящих денежных потоков;

4) Получение прибыли.

#### V Экономика и финансы

- 1) Приращение капитала;
- 2) Управление прибылью и ликвидностью;
- 3) Максимизация управленческого вознаграждения;
- 4) Обеспечение стабильности развития банка;
- 5) Обоснование финансовых решений;
- 6) Управление издержками банка.

#### VI Информационно-аналитическое обеспечение

1) Создание информационно-аналитической системы планирования и реализации финансовых операций.

#### VII Администрирование

1) Приведение организационной структуры банка, классификации и квалификации персонала в соответствие с выбранной стратегией развития банка.

Особенности банковской деятельности (финансовое посредничество, связанное с организацией расчетов и размещением привлеченных денежных средств юридических и физических лиц; высокая степень кредитного, процентного, валютного и других рисков; конфиденциальность информации об операциях по банковским счетам клиентов и партнеров; необходимость обеспечения безопасности банка и его персонала; обязательность государственного регулирования банковской деятельности и др.) дают основание рассматривать банковский менеджмент в качестве обособленной системы управления.

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

1 Программирование деятельности банка – формирование целевой программы исходя из схемы: "банковский продукт – клиент".

2 Планирование деятельности банка – разработка количественных (критических) параметров, которые должны соответствовать программным целям кредитной организации. Критические параметры – размер собственного капитала, достаточность собственного капитала, допустимые параметры изменения во времени портфеля активных и пассивных операций, структура активных пассивных операций, мультиплицирующий эффект собственного капитала банка и т.д. – должны изменяться на интервале планирования деятельности.

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

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

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

6 Маркетинг – выявление потребностей внешней среды и мониторинг ее изменений.

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

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

9 Обеспечение – материально-техническое и кадровое обеспечение.

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

Таким образом, система банковского менеджмента, направленная на разработку управляющих воздействий, охватывает основные параметры банковской деятельности, не затрагивая изменений основополагающих банковских операций и услуг в процессе ее реализации.

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

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

- ситуационный анализ финансового рынка (его сегмента) и анализ положения банка на рынке (сегменте финансового рынка);
- фундаментальный анализ банка с целью выявления тех "узких мест" в структуре банковского портфеля или баланса, которые будут элиминироваться в процессе внедрения банковского продукта или услуги;
- моделирование банковского продукта (комплекса услуг), направленное на расширение спектра предоставляемых банком услуг (задача минимум), и на исправление проблемных ситуаций в банке (динамика) или балансе (статика);
- детальная разработка функционально-технологической документации банковского продукта до уровня непосредственного исполнителя;
- выпуск пилотного проекта банковского продукта в качестве внутреннего нормативного документа с целью отработки и нивелирования непрогнозируемых (неизвестных) операционных рисков;
- отработка взаимосвязей и определение взаимозависимости банковских структурных подразделений, обеспечивающих продвижение данного банковского продукта (юридические, бухгалтерские, маркетинговые, технические и организационные аспекты введения существующих технологических правил и процедур в деловой оборот банка);
- окончательный ввод финансовой технологии в деловой оборот банка с учетом полученных результатов и предложений от структурных подразделений;
- мониторинг изменений структурной динамики портфеля банка с целью сопоставления полученных результатов с прогнозными целевыми параметрами на разных временных интервалах;
- анализ и синтез произошедших изменений в банке с позиции риска в результате внедрения данного банковского продукта (оценка изменений каждого из традиционных банковских рисков, структуры изменений доходов и расходов банка);
  - моделирование и конечная разработка смежных, возникших в процессе внедрения банковских продуктов;
- сопровождение и обеспечение технологически единого продуктового ряда всех финансовых технологий и внутренних нормативных правил и процедур во избежание несостыковок и противоречий;
- принятие на уровне старшего менеджмента банка перечня кратко-, средне- и долгосрочных задач, которые будут решаться посредством продуктовой стратегии банка;
- тиражирование банковского продукта и выход на широкий круг банковской клиентуры;
- уход с рынка банковских продуктов в связи с изменениями потребностей и конъюнктуры банковской клиентуры.

С концептуальной точки зрения для производства банковского продукта по схеме" банковский продукт-клиент" прежде всего необходимо понять потребности клиента (текущие и перспективные); поставить целью производство банковской технологии только самого высокого качества, используя опыт отечественных и зарубежных лидеров; провести организационную трансформацию банка с распределением ответственности до самого нижнего звена управления; наладить систему внутреннего мониторинга – четкого непрерывного планирования и контроля в банке.

Такая организационная стратегия по управлению устойчивостью банка позволит, в свою очередь, решить задачи по усилению концентрации оперативной ответственности в линейном менеджменте банка; внедрению систем управления производственными процессами на уровне рабочих групп и отдельных сотрудников; построению новых, ориентирующихся на динамически процесс элементов управления, системы мотивации и стимулирования труда, а также программ повышения квалификации сотрудников; введению опосредованного руководства и делегирования полномочий на места (что обеспечит инициативу и свободу действий); укреплению центральных банковских организационной структур, связанных с предоставлением банковских услуг и совершением операций.

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

Основные требования к банковскому менеджменту выражаются в принципах управления, являющимися общими для всех сфер деятельности.

К общим принципам современного менеджмента относятся, в частности, принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности, принцип демократизации управления. Наряду с общими в каждой сфере могут действовать принципы, выражающие специфические требования к управлению в данной сфере деятельности, отражающие ее особенности.



Исходя из особенностей банковской системы, основные принципы банковского менеджмента можно сформулировать следующим образом:

- разграничение функций между двумя уровнями банковской системы – Центральным банком и коммерческим банком;
- сочетание экономических интересов коммерческого банка с требованиями государственной денежно-кредитной политики;
- поднадзорность коммерческого банка Центральному банку;
- минимизация банковских рисков.

Банковский менеджмент осуществляется на правовой основе, которую составляют банковское, гражданское, залоговое, налоговое, трудовое законодательство, другие федеральные законы РФ, указы Президента РФ, нормативные акты, издаваемые директивными органами, ЦБ РФ и др. Взаимоотношения банков с вкладчиками, банками-корреспондентами и иными контрагентами строятся на основе договоров, определяющих права, обязанности и ответственность сторон, т.е. на правовой основе.

Посредством функции планирования определяются цели и задачи кредитной организации на долгосрочный и текущий период, сроки и средства, необходимые для их выполнения.

Базой планирования служат результаты маркетинговых исследований. Важную роль маркетинг играет в определении цен банковских услуг, их сбыте посредством рекламы, организации связи с общественностью, в формировании и поддержании имиджа банка.

Мотивация (стимулирование), как функция управления, проявляется в создании наиболее благоприятных условий, побуждающих персонал банка и каждого работника к эффективному труду.

Учет и контроль, как функция управления, используется руководством кредитной организации в целях обеспечения сохранности и размещения денежных и материальных ресурсов, соблюдения законности в их образовании и использовании. Учет и контроль служат также информационной базой для подготовки и принятия управленческих решений.

Цель банковского менеджмента – организационное обеспечение получения прибыли от предпринимательской деятельности банка. Банковский менеджмент в современной России находится в стадии становления и развития. Основными направлениями этого процесса по мнению специалистов следует считать:

- совершенствование банковского менеджмента;
- развитие стратегического направления;
- развитие банковского маркетинга;
- развитие аналитической работы по оценке платежеспособности, кредитоспособности, финансовой устойчивости клиентов;
- хеджирование банковских рисков.

Актуальными вопросами развития банковского менеджмента являются также дальнейшая автоматизация банковских процессов, повышение доходности банков, рост профессионального уровня персонала банка и др.

Одной из составных частей банковского менеджмента является финансовый менеджмент банка.

Финансовый менеджмент – это вид профессиональной деятельности по формированию управляющих воздействий на организационно-хозяйственную систему и принятию рациональных решений в условиях неопределенности и многокритериальности выбора в целях реализации стратегии и тактики финансового обеспечения коммерческой деятельности, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные финансовые решения, – выступает в качестве звена, связывающего экономические интересы клиента банка, банковского и клиентского менеджмента.

Содержанием финансового менеджмента банка является разработка и реализация экономической политики кредитной организации, управление ее капиталом, активами и пассивами, ликвидностью, доходностью, банковскими рисками, направленными на выполнении функций банка и достижение им цели своей деятельности – извлечение прибыли.

Посредством финансового менеджмента руководство коммерческого банка решает следующие задачи:

- формирование собственных и привлеченных (заемных) денежных ресурсов, необходимых для осуществления банковской деятельности;
- рациональное размещение денежных ресурсов в целях получения прибыли;
- максимизация доходов и минимизация расходов, связанных с деятельностью банка;
- регулирование проходящих через банк (включая его филиалы и отделения) денежных потоков;
- соблюдение обязательных экономических нормативов, устанавливаемых коммерческим банкам Центральным банком РФ;
- минимизация банковских рисков;
- обеспечение ликвидности банка;
- другие задачи по оптимизации экономических результатов деятельности банка.

Основными инструментами финансового менеджмента, как подсистемы управления коммерческой деятельностью банка, являются планирование, мониторинг, экономический анализ, прогнозирование, учет и контроль.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке чаще всего рассматривают с позиции "банк – клиент". В этом случае финансовый менеджмент клиента с позиции банка определяют как:

- изучение особенностей деятельности клиента – рынок, его сегмент, связи с поставщиками и покупателями;
- оборачиваемость средств, изменение сумм свободных остатков на счетах, колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможностей высвобождения денежных средств для инвестирования;
- изучение качества менеджмента и степени готовности предприятия принимать и использовать предлагаемые банковские продукты;
- оценка потребностей клиента в инвестициях и изучение конкретных проектов хозяйственной деятельности клиента с позиции возможного участия банка в их финансировании;
- оптимизация финансовых потоков клиента как метод управления сбалансированной ликвидностью банка и диверсификацией вложений банка путем использования различных финансовых инструментов рынка и собственных банковских финансовых технологий, отвечающих потребностям банка и клиента.

С помощью этих и других инструментов руководство банка, как субъект управления, формирует и реализует экономическую политику в области банковской деятельности, обеспечивает соблюдение обязательных экономических нормативов и других требований, устанавливаемых Центральным банком РФ, принимает меры по поддержанию и повышению конкурентоспособности банка. В связи с этим предметом деятельности финансового менеджмента банка являются разработка и использование систем и методик рационального планирования и реализации финансовых операций.

Становление и развитие банковского менеджмента в современной России происходит в условиях экономического кризиса, что негативно сказывается на всей российской банковской системе. Многие банки не обладают значительным собственным капиталом, что ограничивает возможности их активного участия на финансовом рынке. Непосредственные причины финансовых затруднений многих коммерческих банков – отсутствие стратегического планирования, неумение грамотно сформировать кредитный портфель, управлять рисками. Недооценка важности планирования, в том числе долгосрочного, в России обусловлена ломкой прежней административно-командной системы управления экономикой, в том числе банками. Чтобы выжить и удержать позиции в конкурентной борьбе, банки должны заниматься долгосрочным планированием. Правильность такого подхода признают руководители крупнейших коммерческих банков.

В рамках стратегического плана могут предусматриваться меры по увеличению капитала, освоению новых банковских продуктов и технологий, осуществлению кредитной, процентной, инвестиционной политики, по повышению квалификации кадров, ожидаемые финансовые результаты и др.

Для претворения в жизнь стратегического плана развития кредитная организация посредством банковского менеджмента решает следующие задачи:

- наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей рынка в банковских услугах;
- соблюдение обязательств банка перед клиентами, вкладчиками, партнерами и другими контрагентами;
- привлечение и рациональное размещение денежных ресурсов;
- обеспечение ликвидности баланса банка;
- внедрение прогрессивных банковских технологий;
- совершенствование организационной структуры кредитной организации;
- обеспечение конкурентоспособности и имиджа банка;
- обеспечение экономической безопасности банка;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- удовлетворение социальных потребностей работников банка.

### **1.3 Информационно-аналитическое обеспечение банковского менеджмента**

Результативность управления кредитной организацией в значительной степени определяется уровнем и качеством информационно-аналитического обеспечения. В системе информационного обеспечения особое место занимают бухгалтерские данные и финансовая отчетность. Безусловно, в анализе может использоваться дополнительная информация главным образом оперативного характера, однако она носит лишь вспомогательный характер. Поскольку принятию любых решений по финансовым вопросам предшествует финансовый анализ, который позволяет свести и обобщить информацию о результатах деятельности банка и эффективности управления им, информационной базой является вся возможная система информации.

Информационно-аналитическое обеспечение представляет собой систему внешней и внутренней информации.

Система внешней информации предназначена для снабжения руководства банком необходимыми сведениями о состоянии среды, в которой оно действует. Сбор внешней информации предполагает накопление различных данных о ситуации на рынке (о конкурентах, клиентах и т.д.). Основную внешнюю информацию можно получить из: средства массовой информации, статистические данные, контакты с клиентами банка, обмен информацией в банковской сфере деятельности.

К внешней информации можно отнести информацию политического характера. При этом основными источниками, получаемыми от внешних органов государственной власти и управления, являются: законы, указы, постановления, распоряжения, решения, другие нормативные и законодательные акты, которые касаются прежде всего вопросов:

- развития отношений собственности (приватизации, акционирования, демонаполизации, национализации и т. д.);
- разработки основных направлений финансово-экономической политики;
- расширения зоны рублевого пространства;
- определения таможенных барьеров и льгот;
- валютного регулирования.

Другая часть внешней информации генерируется *Центральными банками* и относится к правилам ведения операционной работы коммерческими банками, составления ими отчетности, а также включает сведения о состоянии финансовых рынков; информацию, касающуюся денежного обращения, частных вкладов и эмиссионных процессов.

Еще одно направление внешней информации – это аналогичная информация о других банках, а также о банковской системе в целом, поскольку без этого невозможно осуществить объективный и глубокий анализ деятельности любого коммерческого банка.

Кроме того, это информация других финансовых институтов, оказывающих непосредственное влияние на условия функционирования коммерческих банков. В этой связи важна информация о котировках акций российских и иностранных предприятий и банков в России и за рубежом, о текущих показателях рынка государственных ценных бумаг, объемах и условиях проданной предприятиями и банками в обязательном порядке валютной выручки, масштабах бегства капитала из России.

Банкам необходимо владеть информацией о внешнеэкономической политике правительства; развитии системы государственного регулирования и поддержки внешней торговли, методах ее регулирования, порядке формирования и использования централизованных валютных фондов, объеме операций по централизованному экспорту и импорту, величине внутреннего валютного долга, состоянию алмазно-золотого запаса в стране и многим другим вопросам. Этот вид внешней

информации необходим в работе прежде всего из-за обоюдного и значительного влияния внешнеэкономического комплекса и коммерческих банков России друг на друга.

С выходом российских банков на международные финансовые рынки, особенно в последние годы перед кризисом, финансовое положение наиболее крупных из них стало в значительной степени зависеть от величины внешней задолженности России, объемов и условий предоставления ей финансовой помощи со стороны западных стран. Поэтому возникает необходимость использования информации о принимаемых решениях международных финансовых институтов – МВФ, ЕБРР, Лондонский и Парижский клубы международных кредиторов, крупные зарубежные инвесторы и страны-кредиторы (ФРГ, США, Япония, Франция).

Финансовое состояние кредитного учреждения прямо и непосредственно зависит от финансового состояния его клиентов и особенно заемщиков. Поэтому финансовые отчеты и другие сведения, касающиеся кредитоспособности клиентов банков, относятся к числу важнейших источников информации.

Значительный объем информационно-аналитических материалов содержится в настоящее время в различных сборниках, публикуемых Центральным банком Российской Федерации. Основное назначение этих изданий – оказание помощи коммерческим банкам в оперативном информировании их о ситуации на рынке финансовых услуг и в оценке ими собственного финансового положения. В числе информационных сборников, выпускаемых ЦБ РФ, в первую очередь необходимо назвать "Бюллетень банковской статистики", "Вестник Банка России", аналитический сборник "Текущие тенденции в денежно-кредитной сфере". Например, выпускаемый ЦБ РФ "Бюллетень банковской статистики" публикует информацию по основным аспектам денежно-кредитной политики России, а также важнейшие показатели деятельности коммерческих банков.

Необходимыми для анализа являются сведения, предоставляемые статистико-аналитическим сборником "Текущие тенденции в денежно-кредитной сфере" по динамике процентных ставок, рыночной ставке, справочной ставке, межбанковским кредитам, состоянию рынка ценных бумаг, положению дел на валютном рынке и другим аспектам денежно-кредитной сферы. "Вестник Банка России", публикуя официальные материалы и документы, дает обширную информацию по проблемам рынка кредитных ресурсов, состоянию валютного и фондового рынков. Здесь же следует упомянуть и материалы различных сборников, публикуемых Ассоциацией российских банков.

Уже многие годы широко распространена система рейтингов коммерческих банков, публикуемых различными периодическими изданиями. Хотя используемая для их составления информация не всегда является достаточно точной и проверенной, в целом группировка и ранжирование банков по определенным критериям, безусловно, позволяют судить об общем состоянии дел в банковской системе.

Наконец, неисчерпаемым и довольно доступным источником получения информации для проведения финансового анализа в банках являются многочисленные публикации материалов проводимых научных исследований; докладов на Международных конференциях, симпозиумах; рекомендации экспертов по вопросам экономического развития стран и регионов валютно-финансового положения России, собственно банковской деятельности.

Система внутренней информации характеризует банк с точки зрения внутреннего состояния. Она возникает в результате деятельности самого банка и должна быть направлена на полное отражение текущей деловой информации, а также получение оперативных данных. Безусловно, что выполнение такой задачи требует наличия в банке автоматизированной системы сбора информации и внедрения новейших информационных технологий. К источникам внутренней информации можно отнести:

- учредительские документы;
- внутренние нормативные документы (решения наблюдательного совета; приказы, распоряжения, инструкции, положения исполнительного органа), регламентирующие правила и процедуры принятия управленческих решений, совершения сделок и операций;
- бизнес-планы;
- эмиссионные проекты и отчеты об эмиссии ценных бумаг;
- данные бухгалтерского учета;
- информация, имеющаяся в электронных базах данных;
- материалы системы внутреннего контроля и аудита;
- материалы проверок, осуществляемых внешними аудиторами;
- кредитные и другие договоры, документы по реализации сделок и операций.

Наибольший удельный вес информации из вышеприведенной классификации приходится на экономическую и финансовую, необходимую для проведения анализа в банках (доступной сегодня и внешним пользователям). Перечень ее форм и другой информации, представляемой кредитными организациями и их филиалами в ЦБ РФ, насчитывает более пятидесяти наименований и включает данные о деятельности банков по финансовой статистике, денежно-кредитной статистике, статистике платежного баланса, статистике финансового рынка, бюджетной статистике. Периодичность составления и представления отчетности в зависимости от конкретных форм ее установлена в режиме: ежедневная, пятидневная, еженедельная, ежемесячная, ежеквартальная, полугодовая, годовая.

К основным информационным источниками можно отнести данные аналитического учета, бухгалтерской и финансовой отчетности. Основные формы отчетности, периодичность составления и нормативные документы, регламентирующие порядок ее формирования по состоянию на 1 января 1999 г., приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Перечень основных форм статистической, бухгалтерской и финансовой отчетности, представляемой коммерческими банками в ЦБ РФ

№	Наименование форм отчетности	Сроки представления в территориальные учреждения России	Нормативные документы, которыми установлен порядок составления и представления отчетности в Банк России
Ежемесячная отчетность			

101	Оборотная ведомость по счетам бухгалтерского учета кредитной организации	По состоянию на 1-е число месяца: банки, не имеющие филиалов, – на третий день, а имеющие филиалов – на четвертый день после отчетного месяца	Указания "О порядке составления и предоставления отчетности кредитными организациями в Центральный банк Российской Федерации"
110	Финансовая отчетность Расшифровка отдельных балансовых счетов	На внутриквартальные даты 10-го числа месяца, следующего за отчетным	Инструкция Банка России "О составлении финансовой отчетности" от 01.10.97 г. № 17, Приложения №1, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 16, 17, 20, 21, 22, 23. Указание "О порядке оставления отчетности кредитными организациями в Центральный банк Российской Федерации"
133	Аналитические данные о состоянии кредитного портфеля	На квартальные даты 15-го числа месяца, следующего за отчетным, на 1 января – до 1 февраля года, следующего за отчетным	
112	Таблица корректировок		
113	Агрегированный балансовый отчет		
115	Расчет резерва под возможные потери по ссудам	То же	То же

Продолжение табл. 1

№	Наименование форм отчетности	Сроки представления в территориальные учреждения России	Нормативные документы, которыми установлен порядок составления и представления отчетности в Банк России
116	Сведения о движении резерва под возможные потери по ссудам		
119	Данные о кредитах, представленных акционерам (участникам)	То же	То же
120	Данные о кредитах, представленных инсайдерам		
124	Сведения для расчета капитала		
125	Сведения об активах и пассивах по срокам востребования и погашения		
128	Данные о средневзвешенных процентных ставках по кредитам, предоставленным банком		

129	Данные о средневзвешенных процентных ставках по привлеченным депозитам и вкладам		
130	Данные о средневзвешенных процентных ставках по выпущенным банком депозитным и сберегательным сертификатам и облигациям		

Продолжение табл. 1

№	Наименование форм отчетности	Сроки представления в территориальные учреждения России	Нормативные документы, которыми установлен порядок составления и представления отчетности в Банк России
131	Данные о средневзвешенных процентных ставках по выпущенным банком векселям		
132	Данные о средневзвешенных процентных ставках по учтенным банком векселям	Ежеквартальная отчетность	
102	Отчет о прибылях и убытках кредитной организации	Устанавливается территориальными учреждениями Банка России	Правила ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях от 18.06.97 г. № 61, Приложение № 8
	Финансовая отчетность		
111	Расшифровки отдельных символов отчета о прибылях и убытках	До 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, на 1-е января – до 1-го февраля следующего за отчетным года	Инструкция Банка России "О составлении финансовой отчетности" от 01.10.97 г. № 17, Приложения № 2, 6, 9, 13, 14, 18. Указания "О порядке составления и представления отчетности кредитными организациями в Центральный банк Российской Федерации"
114	Агрегированный отчет о прибылях и убытках	Тоже	Тоже
117	Данные о переоформлении задолженности клиентов и банков по кредитам и договорам аренды с правом последующего выкупа		

Продолжение табл. 1

№	Наименование форм отчетности	Сроки представления в территориальные учреждения России	Нормативные документы, которыми установлен порядок составления и представления отчетности в Банк России
121	Данные о кредитном портфеле банка в разрезе клиентов-юридических лиц по отраслям экономики и клиентов-физических лиц		
122	Данные о дочерних и зависимых предприятиях и организациях		
126	Данные об использовании прибыли и фондов, создаваемых из прибыли		
Годовая отчетность			
	Годовой бухгалтерский отчет Финансовая отчетность		Порядок составления, состав, сроки предоставления устанавливаются соответствующим нормативным документом Банка России
123	Данные о движении денежных средств	До 1 февраля года, следующего за отчетным	Инструкция Банка России "О составлении финансовой отчетности" от 01.10.97г. № 17 Приложения № 15, 19
127	Сведения о деятельности банка		Указание "О порядке составления и предоставления отчетности кредитными организациями в Центральный банк Российской Федерации"

Необходимо отметить, что годовой отчет, а также формы отчетности, содержание которых не соответствует международным стандартам (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках), в банках сегодня не называют финансовой отчетностью. Тогда как, внутригодовая (внутриквартальная, ежемесячная) отчетность в основном удовлетворяет требованиям, предъявляемым к ней в развитых странах, и носит название финансовой. Общая финансовая отчетность коммерческого банка составляется в соответствии с Инструкцией ЦБ РФ от 01.10.1997 г. № 17 "О составлении финансовой отчетности" с дополнениями и разъяснениями.. Согласно данной Инструкции общая финансовая отчетность – это отчетность коммерческого банка, используемая для ознакомления и анализа его деятельности Центральным банком, руководителями коммерческого банка, другими заинтересованными юридическими и физическими лицами, а также для открытой публикации.

В состав годового отчета отечественных коммерческих банков включают следующие формы: бухгалтерский баланс в виде оборотной ведомости; отчет о прибылях и убытках; данные об использовании прибыли и фондов, создаваемых из прибыли; расчет резерва на возможные потери по ссудам; отчет о состоянии внутреннего контроля в банке; пояснительная записка.

Бухгалтерский баланс коммерческого банка – основной документ, используемый для оценки его финансового состояния. Одним из принципов построения балансов западными банками является группировка активных статей по степени убывания их ликвидности, а пассивных – по мере снижения их востребования. В отечественной практике статьи баланса традиционно группировались по их экономическому содержанию. В используемой ныне форме бухгалтерского баланса предпринята попытка совместить оба указанных принципа.

Построенный на основе нового плана счетов, бухгалтерский баланс банка включает в свой состав пять разделов: А. Балансовые счета, Б. Счета доверительного управления, В. Внебалансовые счета, Г. Срочные операции, Д. Счета депо.

Счета в разрезе разделов группируются по видам привлекаемых и размещаемых банком средств, а также по срочности осуществляемых операций.

К сожалению, по ряду счетов в балансе остались так называемые регулирующие контрактивные и контрпассивные счета, но сейчас итоги выводятся за минусом сумм по контрсчетам. В частности, стоимость основных средств и нематериальных активов определяется за минусом их износа, размер прибыли уменьшен на величину ее использования, конечный результат по расчетам с филиалами складывается из оборотов по пассивам и оборотов по активам. Однако остался в неизменном виде порядок формирования фондов банка, величина которых должна быть уменьшена на размер

расходов, понесенных при переоценке валютных взносов учредителей. По-прежнему не действует принцип наращивания, т.е. отсутствуют счета учета наращенных полученных и уплаченных процентов.

Существенным недостатком используемой ныне формы бухгалтерского баланса является отсутствие его отличительного признака – выделения в обособленные группы статей активов и пассивов (что делает его по форме просто двухсторонней таблицей). В результате он продолжает представлять, собой по-прежнему не что иное, как хотя и усовершенствованную, но оборотную ведомость, а не бухгалтерский баланс в его общепринятом виде.

Банк имеет существенное преимущество по сравнению с другими хозяйствующими субъектами, заключающееся в том, что они каждый рабочий (операционный) день в обязательном порядке завершают составлением бухгалтерского баланса, изучение и оценка которого играют важную роль в проведении оперативного финансового анализа.

К числу не только главных, но и доступных лишь определенному кругу работников самого банка информационных источников финансового анализа необходимо отнести систему информации, накапливаемую на счетах бухгалтерского учета, порядок ведения которого регламентируется сегодня Правилами ведения бухгалтерского учета и отчетности в кредитных организациях на территории России № 61, утвержденными приказом Банка России от 18 июня 1997 г. № 02-263, и осуществляется на основе нового Плана счетов бухгалтерского учета в кредитных организациях Российской Федерации, введенного приказом ЦБ РФ от 31.10.96 г. № 02-399 и вступившего в действие с 01.01.98 г. Эти нормативные документы являются, с одной стороны, информационным источником финансового анализа, а с другой – правовой и методологической основой организации бухгалтерского учета и анализа.

Принятие новых документов привело к существенным изменениям в учетной политике банков, позволило в значительной степени учесть требования международных стандартов.

Безусловным достоинством существующей сегодня системы бухгалтерского учета в банках является возможность совмещения синтетического и аналитического учета: по учету предоставленных кредитов, привлеченных вкладов и депозитов (путем открытия отдельных лицевых счетов по каждому заемщику и договору); объектам кредитования; срокам пользования кредитом; размерам процентных ставок. В связи с этим банками для нумерации лицевых счетов применяют 20-значную систему. Лицевые счета по учету кредитов могут открываться следующим образом: один знак предназначается номеру раздела; по два знака отводятся номерам счетов первого и второго порядка; три знака означают код валюты; один знак используется как защитный ключ; четыре знака показывают номер отделения, не имеющего корреспондентского счета; семь знаков характеризуют номер лицевого счета. Если банк сочтет одиннадцать последних знаков лишними, то эти знаки остаются свободными и обозначаются нулями. Если 20-значных лицевых счетов окажется недостаточно, то в программном обеспечении банк может предусмотреть 25 знаков. Это позволяет многократно повысить аналитические функции учетной работы при качественном программном обеспечении.

Основное назначение банковской отчетности – быть источником полной и оперативной экономической информации о деятельности банка. Банковская отчетность должна быть понятна существующим и потенциальным инвесторам и кредиторам, давать им представление о суммах, времени и рисках, связанных с ожидаемыми доходами, предоставлять информацию о составе и видах привлекаемых ресурсов, их размещении, наличии резервов на возможные потери по ссудам и др.

Управление современными банками базируется на использовании количественной информации, выраженной в денежных единицах. При этом отчетность может включать и качественную (не денежную) информацию, если она помогает анализу бухгалтерских отчетов. Вместе с тем, необходимо иметь в виду, что бухгалтерская информация использует условные классификации, предположительные оценки и в этом смысле является приближительной. Например, отражение в балансе на обычных ссудных счетах многократно пролонгированных ссуд с большой долей условности отражает соотношение между срочным и просроченными ссудами. Аналогичное отражение на пассивных счетах резервных фондов банка не свидетельствует об их наличии в ликвидной форме.

Таким образом, несмотря на бытующее мнение о точности бухгалтерской отчетности, показатели и значение их могут быть лишь приближительными.

Особо необходимо подчеркнуть важность соблюдения достоверности и полноты предоставления информации в отчетности. Использование в анализе неполных или искаженных данных может нанести вред больший, чем их отсутствие. В этой связи можно еще вспомнить о том, что в числе основных претензий предъявляемых к российской отчетности, находится неадекватное отражение реального финансового положения организации.

Международные стандарты бухгалтерского учета и финансовой отчетности выделяют следующие направления анализа финансовой отчетности и ту информацию, которая обеспечивает его проведение:

- оценка способности банка генерировать денежные средства в размерах и в сроки, необходимые для обеспечения текущей платежеспособности. Такая информация содержится в специально рассчитываемых финансовых показателях, характеризующих соотношение оборотных активов и текущих пассивов (коэффициенты ликвидности), сроки преобразования активов в форму денежных средств и их эквивалентов (коэффициенты оборачиваемости), структуру денежных потоков (коэффициенты платежеспособности).

- оценка структуры капитала с целью характеристики финансового риска, прогнозирования потребности в привлечении капитала, а также распределения будущих прибылей и денежных потоков между субъектами, предоставившими финансовые ресурсы на тех или иных условиях. Для проведения такого анализа в отчетности должна быть отражена полностью сумма обязательств. В международных стандартах есть особый стандарт, посвященный определению затрат, связанных с привлечением ресурсов и обслуживанием обязательств. Наличие такой информации позволяет рассчитать важнейший аналитический показатель – цену капитала, используемый для обоснования решений по привлечению и использованию ресурсов;

- отдельно должна быть отражена информация о неопределенных обязательствах на неточно известную сумму. К числу таких обязательств принято относить неурегулированные разногласия с другими субъектами, включая налоговые органы, гарантии по обязательствам третьих лиц и др. Наличие потенциально возможных обязательств должно быть учтено при оценке текущей и долгосрочной ликвидности и платежеспособности, поскольку они могут изменить как величину, так и структуру обязательств;

- анализа рентабельности необходимо для того, чтобы оценить эффективность вложения капитала в имущество кредитной организации, способность к увеличению капитала, охарактеризовать результаты управления руководством вверенными ему ресурсами, оценить целесообразность удовлетворить инвестиционные ожидания вкладчиков капитала. Для

проведения такого анализа должна быть раскрыта информация о составе и структуре в отчете о прибылях и убытках, активах и обязательствах с целью прогнозирования будущих доходов и расходов.

Информация отчетности должна быть подготовлена таким образом, чтобы внешний пользователь сумел провести анализ по указанным направлениям и сделать выводы.

В настоящее время сложилось упрощенное понимание анализа отчетности, согласно которому анализ сводится к расчету финансовых коэффициентов. Однако использование финансовой отчетности для расчетов коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, рентабельности не является конечной целью анализа.

Расчет и интерпретация финансовых коэффициентов, безусловно, важны, но главная ценность таких расчетов состоит в том, чтобы на их основе составить прогноз финансового состояния на перспективу.

Проведение прогнозного анализа прежде всего должно включать оценку будущих финансовых результатов. В результате такого анализа можно получить ответы на вопросы:

- 1 Насколько стабильны полученные доходы и произведенные расходы.
- 2 Какова эффективность вложения капитала.
- 3 Насколько эффективно управление

С позиции обеспечения эффективного менеджмента можно выделить основные требования, которым должна удовлетворять бухгалтерская и финансовая отчетность. Она должна содержать данные, необходимые для:

- принятия обоснованных управленческих решений в области инвестиционной политики;
- оценки динамики и перспектив изменения прибыли ;
- оценки имеющихся ресурсов и эффективности их использования.

Новые формы банковской отчетности, утвержденные Инструкцией № 17, обеспечивают постепенный переход к единым принципам составления и публикации финансовых отчетов коммерческих банков, а также основным стандартам международного учета. Особенность новой финансовой отчетности – ее комплексность, а именно это и соответствует методам анализа деятельности кредитной организации.

Необходимость сочетания формализованных и неформализованных процедур в процессе принятия управленческих решений накладывает естественный отпечаток как на порядок подготовки аналитических документов, так и на последовательность процедур анализа деятельности кредитной организации.

#### **1.4 Основные направления аналитической работы в банке**

Рыночная экономика требует совершенно иного, чем при административной системе, подхода к анализу деятельности банка. Современный финансовый и экономический анализ лежит в основе объективной оценки работы банка и принятия управленческих решений. В связи с этим возникает необходимость в глубоком и всестороннем анализе банковской деятельности. Комплексная оценка банковской деятельности является сложной задачей, основанной на современных методах экономического и финансового анализа. Комплексный анализ выступает, как инструмент научного познания закономерностей сложных финансовых процессов и является основой управленческих решений, что особенно актуально в сложившейся экономической ситуации.

Коммерческие банки на основе комплексного анализа своей деятельности стремятся к оптимизации структуры активных и пассивных операций в целях максимизации прибыли. Оценка имеющихся возможностей банка позволяет обеспечить их баланс с рыночными запросами, выработать обоснованные программы развития и поведения банка на рынке, создать адекватную основу принятия решений. Анализ проводится с точки зрения исследования внешних и внутренних условий деятельности банка. Внешние условия, в которых функционирует банк, определяются направленностью экономической политики государства, а также контрольной функцией Центрального банка РФ. Анализ внутренних условий деятельности банка строится на оценках его финансово-экономического положения, поведения на рынке, уровня технической оснащенности, а также анализа организационной структуры банка.

Одно из важнейших направлений деятельности экономистов банка – анализ банковских операций и оценка их эффективности. Для выполнения этой работы необходима стройная методика анализа, основанная на чтении банковского баланса. Анализ баланса позволяет определить состояние ликвидности, доходности и степени рискованности отдельных банковских операций, выявить источники собственных и привлеченных средств, установить специализацию и значимость деятельности отдельных банков или их группировок в банковской системе. Для единства системы и обеспечения возможности содержательного сравнения необходимо единство методики чтения и анализа баланса для всех экономических учреждений.

Можно выделить следующие основные направления организации аналитической работы в банке (рис. 1):

1 Анализ данных аналитического учета, в том числе лицевых счетов, журналов, картотек; анализ соответствия данных аналитического учета данным синтетического учета, включая ежедневные балансы (сводки оборотов и остатков), кассовые и бухгалтерские журналы, сводные карточки, проверочные и оборотные ведомости.

2 Анализ банковского баланса и других сводных форм отчетности, финансовых результатов деятельности банка, а также состояния учета и отчетности.

3 Анализ состояния операционных, хозяйственных договоров и учредительных документов.

Аналитическая работа по интерпретации имеющейся информации проходит в несколько этапов, различающихся по составу и трудоемкости. Анализ начинается с предварительного этапа, в рамках которого происходят чтение баланса и его подготовка к дальнейшей работе. Производятся структурирование статей, группировка статей активов и пассивов в соответствии с заданными критериями, проверка соответствия отдельных групп актива и пассива баланса по строкам, видам затрат и их источникам, категориям контрагентов; проверяется соблюдение нормативных требований Центрального банка и внутренних правил и процедур банка.



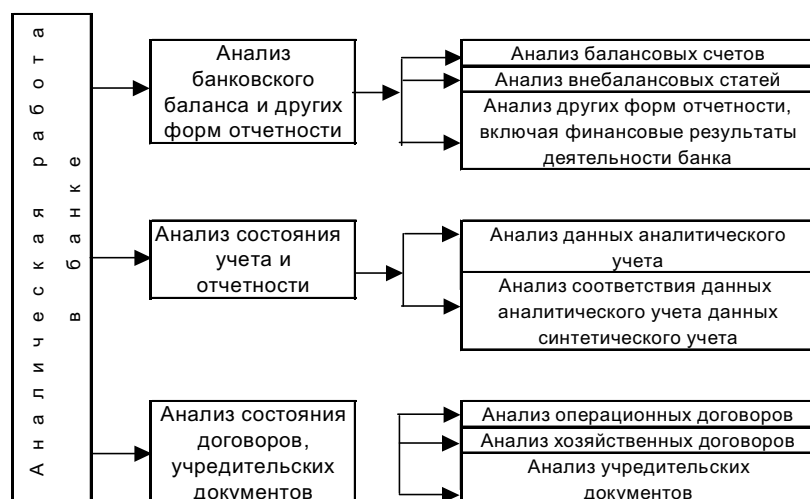


Рис. 1 Основные направления аналитической работы в банке

После этого выполняется расчет оценочных и нормативных показателей, определяются виды и количество сводных таблиц показателей, их реквизиты, порядок и группировки. Затем выбираются массивы иллюстрируемой информации, формы наглядного изображения материала. На этом заканчивается предварительный этап анализа.

Второй этап является собственно-аналитическим. На этом этапе описываются полученные расчетные данные показателей объемов, структуры, динамики, взаимосвязи анализируемых показателей и готовится заключение по итогам аналитической работы.

Последним является заключительный этап, когда привлекаются разные эксперты для оценки результатов анализа и выработки рекомендаций по улучшению и совершенствованию работы банка.

К основным направлениям анализа баланса коммерческого банка, проводимого на предварительном этапе, можно отнести следующие:

- анализ структуры пассивных операций (операций по привлечению средств);
- анализ структуры активных операций (операции по размещению собственных, привлеченных и заемных средств);
- анализ финансовых результатов деятельности коммерческого банка;
- анализ качества управления кредитной организацией.

В качестве метода анализа банковского баланса применяется метод сравнения. Его использование позволяет определить причины и степень воздействия динамических изменений и отклонений по статьям на ликвидность банка и прибыльность его операций, выявить резервы повышения эффективности. Сравнительный анализ можно проводить как на внутрибанковском уровне (сравнивать два периода), так и на межбанковском уровне (сопоставляя отчетность). При этом чем шире круг взятых для сравнения банков, тем больше возможность совершенствования деятельности.

Широко распространенным методом анализа является метод группировки, позволяющий путем систематизации по различным критериям статей баланса вскрыть экономическую сущность наблюдаемых явлений и процессов. Группировка может быть проведена, например, с точки зрения долго- и краткосрочных кредитных вложений; сроков активно-пассивных операций; собственных и привлеченных ресурсов банка; по степени ликвидности и т.д.

Метод коэффициентов призван выявлять количественную взаимосвязь между различными статьями, разделами и группами статей баланса с целью выяснения их удельных весов. Данный метод используется для контроля над уровнем ликвидности коммерческого банка со стороны Центрального банка. Основными факторами, определяющими уровень коэффициентов ликвидности, являются сроки и виды активно-пассивных операций, категория экономических контрагентов, а также гарантированность возврата денежных вложений и стабильности их источников. Уровень риска активов и степень надежности пассивов играют более важную роль, нежели соблюдение установленного соотношения соответствующих активных и пассивных статей по срокам. Существует значительное число критериев классификации анализа банковского баланса.

По спектру изучаемых вопросов различают полный и тематический анализ. При тематическом анализе рассматривается небольшой круг вопросов, связанный с улучшением одной из сторон деятельности банка. Примером тематического анализа может служить анализ банковской прибыли или структуры кредитов.

По целям и характеру исследований выделяют предварительный, оперативный, итоговый и перспективный анализ.

Предварительный анализ проводится на предмет выявления возможности проведения той или иной банковской операции.

Оперативный анализ используется в целях соблюдения нормативов ликвидности и других показателей. Он также проводится при необходимости принятия неотложных мер.

Итоговый анализ дает оценку эффективности деятельности банка за определенный период, а также выявляет резервы повышения доходности.

Перспективный анализ проводится для прогнозирования конъюнктуры, а его результаты используются при формировании дальнейших направлений денежно-кредитной политики.

В зависимости от объекта исследования можно выделить функциональный, структурный, операционно-стоимостной и народнохозяйственный анализ.

Функциональный анализ помогает выявить специализацию банка, определить его место в банковской системе, а также перспективы развития и смены роли в этой системе.

Операционно-стоимостной анализ позволяет классифицировать операции банка по их стоимости и рентабельности, модифицировать депозитно-ссудную политику банка по отношению к конкретным контрагентам с целью повышения ее эффективности.

Народнохозяйственный анализ вскрывает масштабность активно-пассивных операций и определяет роль данного исследуемого банка в формировании денежной массы и ссудного фонда страны. Анализ масштабности проводится путем сравнения масштабов конкретных операций банка со средним их уровнем по банковской системе в целом.

Структурный анализ проводится по видам банковских операций. С его помощью определяются состав и удельный вес экономических контрагентов по активным и пассивным операциям.

## 2 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКА

### 2.1 Сущность финансового анализа и его роль в управлении коммерческим банком

Россия имеет почти вековую историю развития финансового анализа. "Финансовый анализ" в понятийном аспекте имеет различные толкования как в отечественной, так и в зарубежной экономической теории. В отечественной науке вопросами финансового анализа занимаются при разработке методологии таких экономических наук, как экономический анализ и финансовый менеджмент, что, соответственно, приводит к различным подходам в определении его содержания.

Теория экономического анализа рассматривает финансовый анализ как составную часть управленческого и финансового учета. При этом под управленческим учетом понимается не только собственно бухгалтерский учет, но и планирование, статистика, анализ хозяйственной деятельности, который в свою очередь и включает в себя финансовый анализ.

Финансовый менеджмент рассматривает финансовый анализ вместе с планированием как самостоятельный раздел этой научной дисциплины, а также как инструмент финансового управления на всех его этапах и во всех видах.

В современном коммерческом банке финансовый анализ является не просто элементом финансового управления, а его базой, основой. Управление финансовой деятельностью банка, как основополагающей, немислимо без анализа. К факторам внешнего регулирования банковской деятельности относят, прежде всего, законодательные ограничения; внутреннего – такие функции управления, как анализ, аудит и контроль.

В банковском бизнесе содержание, роль и место финансового анализа зависят от специфики деятельности кредитного учреждения, связанной с характером предоставляемых банковских услуг; высокой степенью зависимости от клиентской базы; возможности отсрочки неплатежеспособности по своим обязательствам путем повышения объемов заимствования.

Финансовый анализ в коммерческом банке играет главенствующую роль в повышении надежности и качества управления, определяющим фактором жизнеспособности как отдельного банка, так и банковской системы в целом (рис. 2).

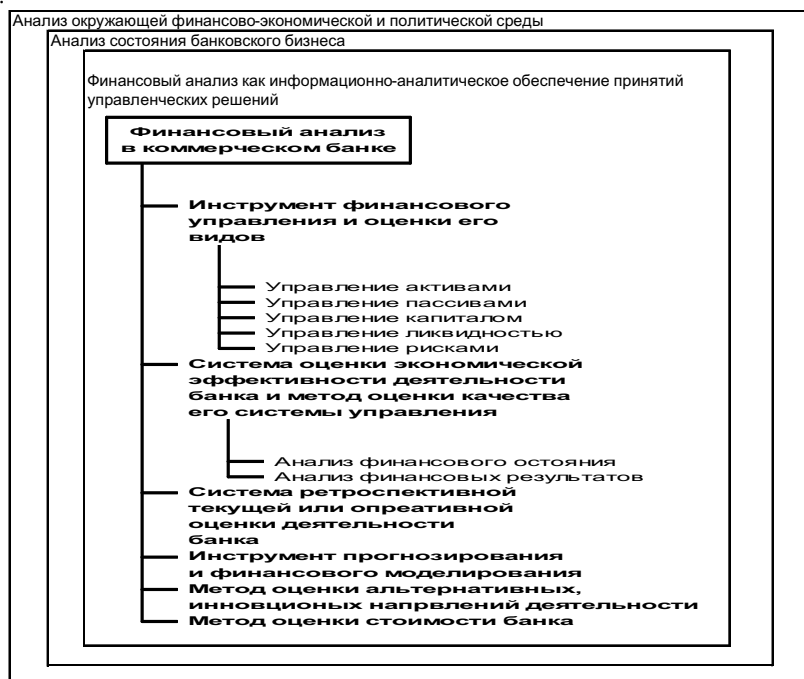


Рис. 2 Основные элементы и важнейшие направления реализации финансового анализа в управлении коммерческим банком

К важной особенности банковского финансового анализа относится тот факт, что деятельность банков неразрывно связана с явлениями и процессами, происходящими в среде их функционирования. Отсюда вытекает объективная необходимость проведения предварительного анализа окружающей банк финансово-политической, деловой и экономической среды. Такого рода анализ заключается в изучении и оценке уровня планируемых поступлений инвестиций

в банковский сектор, доступа банка к существующим инструментам рефинансирования, в анализе индикаторов состояния денежно-кредитной сферы.

В сферу финансового анализа должны быть включены и существующая сегментация рынка; эффективность банковского бизнеса в целом; характеристика ниши на рынке финансовых услуг; потенциальные клиенты; конкурентная среда; демографические аспекты рыночной среды; опыт работы других банков в направлении адаптации к рынку и его изменениям.

Финансовый анализ в коммерческом банке – один из основных этапов и условий обеспечения качества и эффективности управленческих решений. При этом финансовый анализ является функцией управления наряду с планированием, организацией, регулированием, координацией, мотивацией, стимулированием, гуманизацией и контролем, т.е. система оценки экономической эффективности деятельности банка позволяет реализовать анализ как функцию управления, основу которого представляет анализ финансовых результатов и финансового состояния банка.

Финансовый анализ в коммерческом банке изучает и оценивает не только эффективность деятельности самого банка, но и эффективности управления им. Такая оценка может осуществляться на основе системного анализа финансовых результатов и финансового состояния или количественных методов финансового анализа; она может быть ретроспективной, текущей или оперативной, прогнозной.

К мало разработанным и неизученным аспектам роли финансового анализа в коммерческом банке сейчас относятся: составление прогнозных документов (прогнозный отчет о прибылях и убытках, прогнозный баланс); прогнозирование движения денежных средств; планирование ликвидности по декадам, месяцам, кварталам; прогнозирование уровня основной банковской деятельности и основных банковских продуктов; изучение и оценка инновационной деятельности (оценка уровня рисков; определение величины возможных доходов; оценка степени диверсифицированности деятельности банка и т.п.).

Финансовый анализ позволяет оценить стоимость капитала банка посредством двух методов: бухгалтерского и экономического. Бухгалтерская модель является объектом внешнего и внутреннего банковского финансового анализа; экономический – в большей степени объект внутреннего анализа.

Финансовый анализ позволяет оценить не только величину капитала (рассчитывается двумя способами), но и размер скрытого капитала банка (разница между рыночной и балансовой оценками собственного капитала).

Финансовый анализ представляет собой инструмент реализации каждого отдельного вида управления (активами, пассивами, ликвидностью, рисками, капиталом и т.д.) и метод их последующей оценки.

Таким образом, финансовый анализ как вид управленческой деятельности предшествует принятию решений по финансовым вопросам, являясь этапом, операцией и условием их принятия, а затем обобщает и оценивает результаты решений на основе итоговой информации. Финансовый анализ как наука изучает финансовые отношения, выраженные в категориях финансов и финансовых показателей; его роль в управлении коммерческим банком заключается в том, что он является самостоятельной функцией управления, инструментом финансового управления и методом его оценки.

Сущность финансового анализа определяется его объектами, которые отражают в совокупности содержание всей финансовой деятельности коммерческого банка.

Объектами финансового анализа в банке могут быть показатели финансовых результатов, результативности и финансового состояния; показатели эффективности системы финансового управления; эффективности банковских услуг, операций, технологий, систем финансовой безопасности и т.п. По мере углубления анализа объекты его детализируются (рис.3).

Надо отметить, что несмотря на длительную историю существования института коммерческих банков за рубежом, комплексный подход к анализу их финансового состояния, западными учеными остался нереализованным, а следовательно, не нашел применения в практической управленческой деятельности.

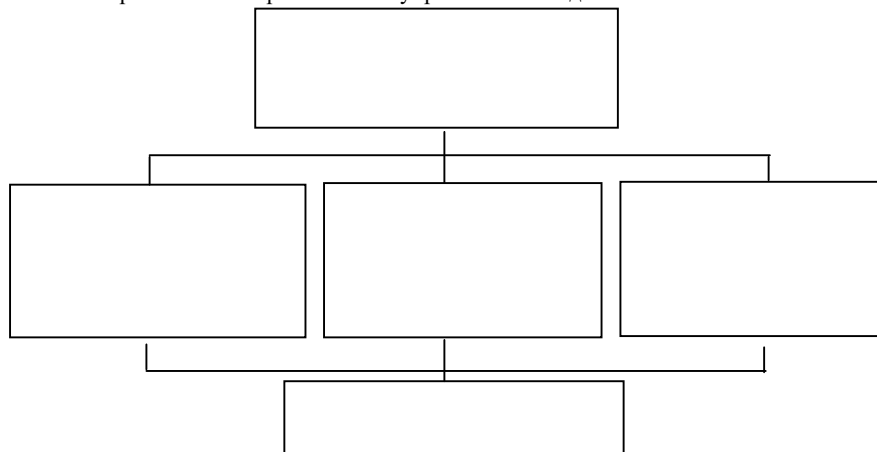


Рис. 3 Состав основных объектов финансового анализа в банке

Для оценки деятельности кредитных учреждений используются и другие способы, которые реализуются через банковские рейтинги, которые являются мощным средством формирования общественного мнения и порой заметно влияющие на уровень его финансового состояния. Однако рейтинг – это не анализ и тем более не комплексный анализ, а всего лишь экспертный способ определения места банка среди прочих по ограниченному кругу показателей. Главное отличие рейтинговых методик от аналитических заключается, во-первых, в полноте изучаемых вопросов (при составлении рейтинговой оценки эксперт не имеет внутренней информации по анализируемому банку); во-вторых, в целях каждого исследования (цель рейтингов – сравнить и сопоставить банки между собой, а аналитических методик – способствовать наиболее эффективному управлению); и, в-третьих, в периодичности проведения (рейтинг в отличие от анализа рассчитывается на конец года или полугодия, реже – на конец квартала). Если же рассматривать рейтинг как подход к

анализу, то прежде всего необходимо использовать в анализе их обобщающий принцип. При этом рейтинги и анализ должны использовать основные методы анализа и статистики.

Подход отечественных ученых к проблемам финансового анализа в отличие от западных коллег всегда строился на принципах комплексного анализа, однако аспекты банковского менеджмента остаются пока не освещенными.

Итак, комплексный подход к изучению деятельности коммерческих банков позволяет оценить эффективность реализации всей совокупности взаимосвязанных целей банка и существующие перспективы его развития в решении таких задач, как поддержание достаточного уровня конкурентоспособности банка; максимизация доходов; минимизация расходов; повышение рентабельности его деятельности; обеспечение приемлемых темпов наращивания капитала и активов; освоение современных технологий в управлении деятельностью; максимизация его рыночной "цены"; избежание его финансовых потерь и банкротства. Степень реализации в повседневной деятельности банка всего комплекса важнейших целей во многом определяется его финансовым положением в каждый конкретный момент времени. В то же время сами финансовые результаты и финансовое положение банка напрямую зависят от эффективности управления его текущей деятельностью, т.е., финансовое состояние коммерческого банка представляет собой обобщающую, комплексную характеристику его деятельности.

Реализация основных задач финансового анализа в банке невозможна без соответствующего уровня его организации, и, прежде всего формирования целей анализа, постановки аналитических задач, определения способов их практического решения.

Правильная организация финансового анализа исключает дублирование работ различными службами и исполнителями (если это не предусмотрено контрольной функцией управления специально); способствует постановке наиболее актуальных его вопросов; позволяет обеспечить комплексность, необходимую глубину и высокую эффективность анализа.

## 2.2 Управление финансовыми результатами и рентабельностью банка

Описание результатов деятельности коммерческих банков следует производить с помощью системы экономических показателей.

Под системой показателей понимается взаимосвязанное и обусловленное их множество. Основное назначение системы показателей финансовых результатов коммерческих структур состоит во всесторонней, комплексной оценке итогов их деятельности, адекватно отражающей происходящие в них экономические процессы.

Алгоритм формирования показателей финансовых результатов коммерческих банков определяется принятой системой бухгалтерского учета и используемыми формами официальной финансовой отчетности, устанавливаемыми ЦБ РФ. Однако процесс формирования банковской системы в нашей стране еще не завершен, изменяются формы финансовой отчетности, совершенствуется их содержание. Это обусловлено потребностью в усилении экономической интеграции отечественных банков в мировое банковское сообщество, необходимостью последовательного приближения отчетности к западным стандартам.

На практике существует множество моделей формирования итоговых показателей. Некоторые авторы предлагают делить доход банка не по принадлежности к процентному и непроцентному, а на получаемый от основных операций (связанных с вложением собственных и привлеченных средств), и на другие операционные доходы (убытки).

Для целей внутреннего управления финансовыми результатами может использоваться схема формирования их на основе условного деления доходов и расходов по следующим направлениям:

- доходы от операционной деятельности;
- доходы от побочной деятельности;
- не заработанные банком средства;
- расходы от операционной деятельности;
- расходы, обеспечивающие функционирование банка;
- расходы на проведение рискованных операций.

Это достаточно лаконичная модель. Однако такого рода детализация доходно-расходных статей для решения ряда задач является, безусловно, недостаточной.

Логичным является проведем сопоставительного анализа путей решения вопросов формирования показателей финансовых результатов в отечественных и западных банках, ведь пути последних приняты за основу совершенствования форм финансовой отчетности в российских коммерческих банках.

Модель формирования финансовых результатов в крупных американских банках выглядит следующим образом:

- 1 Суммарный процентный доход.
- 2 Суммарные процентные выплаты.
- 3 Чистый процентный доход, или процентная маржа (стр. 1 – стр. 2).
- 4 Резервы на покрытие возможных убытков по кредитам.
- 5 Чистый процентный доход после вычета отчислений в резервы (стр. 3 – стр. 4).
- 6 Всего непроцентных доходов.
- 7 Всего непроцентных расходов.
- 8 Чистый непроцентный доход, или непроцентная маржа (стр. 6 – стр. 7).
- 9 Доход (убыток) до уплаты налогов (стр. 5 – стр. 8).
- 10 Резерв для уплаты подоходных налогов.

11 Чистый доход после уплаты налогов (стр. 9 – стр. 10). Последовательность формирования финансовых результатов, при которой к чистому процентному доходу прибавляется чистый непроцентный доход и получается доход до уплаты налогов, является для американских банков наиболее распространенной.

Более обоснованным является вычитание непроцентных расходов из суммы чистого процентного и операционных доходов, поскольку непроцентные расходы являются общими расходами банка в целом. В такой модели процесс формирования финансовых результатов рекомендуется разбивать на два самостоятельных этапа: этап формирования чистого операционного дохода и этап формирования неоперационных доходов и расходов.

Следует отметить, что состав и последовательность статей отчета российских коммерческих банков, регламентированных Инструкцией № 17, вписывается в рамки указанного подхода и отличается от входящей в данную модель номенклатуры статей незначительно. Схематически эту модель формирования чистой прибыли можно представить в следующем виде:

- 1 Процентный доход.
- 2 Процентный расход.
- 3 Процентная маржа (стр. 1 – стр. 2).
- 4 Операционные доходы.
- 5 Валовой операционный доход (стр. 3 + стр. 4).
- 6 Операционные расходы.
- 7 Чистый операционный доход (убыток) (стр. 5 – стр. 6).
- 8 Расходы на создание резервов на покрытие возможных убытков по ссудам.
- 9 Расходы по списанию безнадежных долгов.
- 10 Убыток (прибыль) от нестандартных событий.
- 11 Неоперационные доходы и расходы (стр. 8 + стр. 9 ± стр. 10).
- 12 Чистый доход (убыток) до выплаты налогов (стр. 7 ± стр. 11).
- 13 Подоходный налог.
- 14 Чистый доход (убытки).

Такая группировка статей позволяет определять, в какой доход и расходы банка зависят от проводимых им основных операций (процентных и непроцентных), а в какой степени – от других факторов (расходов по созданию резервов, списанию инвестиций, уплате налогов, прибылей и убытков, полученных от чрезвычайных обстоятельств).

Аналогичным является и порядок формирования показателей финансовых результатов в западных банках. Различные модификации не меняют общего итога, которым является чистая прибыль банка, а сами модели формирования чистой прибыли (убытка) различаются лишь последовательностью расчетов, осуществляемых на основе соотнесения однородных видов доходов и расходов.

Сопоставление применяемых методов формирования финансовых результатов банков, используемых в российской и международной банковской практике, показывает, что наличие в России разных форм отчетности о финансовых результатах банков, определяемых применением нескольких методологических подходов, в различной степени удовлетворяет соответствующим международным стандартам и обуславливается, очевидно, незавершенностью банковских реформ, осуществляемых в ходе развития и становления рыночных отношений в России.

Таким образом, главным отличием между финансовым результатом, получаемым в традиционной отчетности отечественных банков и в отчетности, составляемой ими в соответствии с Инструкцией № 17, является разница между балансовой и чистой прибылью, суть которой, в свою очередь, заключается в разной полноте отражения ими уровня доходов и расходов банка.

Для того чтобы оба вида прибыли были сопоставимы, балансовая прибыль корректируется: в сторону ее увеличения на:

- величину наращенных (накопленных) к концу отчетного года процентов к получению по ссудам клиентов, по депозитам в банках и других кредитных учреждениях;
- наращенных или уплаченных процентов по вкладам, депозитам клиентов, по кредитам и депозитам банков и других кредитных учреждений, относящихся к прошлому периоду; при этом необходимо отметить, что действующие сегодня правила ведения бухгалтерского учета, так же как и предыдущие, не позволяют учитывать наращенные доходы и наращенные расходы банка на балансовых счетах;

в сторону ее уменьшения на:

- величину недосозданного резерва по ссудам и создаваемых резервов под возможные потери по расчетам с дебиторами, риски и обязательства;
- размер списываемой безнадежной задолженности (кроме ссудной);
- сумму налога на прибыль за отчетный период;
- сумму прочих расходов, произведенных за счет прибыли;
- величину отсроченного налога на прибыль, возникающего при наращивании доходов;
- величину расходов, произведенных за счет фондов специального назначения, материального поощрения, резервного фонда.

С помощью указанных процедур происходит очищение балансовой прибыли от расходов, произведенных за счет нее. Для получения чистой прибыли необходимо балансовую прибыль скорректировать еще и на величину доходов и расходов будущих периодов, которые могут быть получены в результате оценки средств в иностранной валюте, ценных бумаг и драгоценных металлов.

Рассматривая существующие сегодня в коммерческих банках системы формирования показателей их финансовых результатов, в которых прибыль отводится роль обобщающего оценочного показателя деятельности банка, нельзя недооценивать значение промежуточных результирующих показателей по подразделениям банка, тех или иных видов банковской деятельности, банковских продуктов, операций. Специфика методологии их расчета рассматривается ниже при разработке методик анализа этих показателей.

**Анализ доходов.** Центральное место в анализе финансовых результатов коммерческих банков принадлежит изучению объема и качества получаемых ими доходов, так как они являются главным фактором формирования прибыли. Снижение доходов, как правило, представляет собой объективный индикатор неизбежных финансовых трудностей банка а это, в свою очередь, обуславливает значение анализа совокупных доходов в изучении финансовых результатов банка.

К числу приоритетных задач анализа доходов банка следует отнести: определение и оценку объема и структуры доходов; изучение динамики доходных составляющих; выявление направлений деятельности и видов операций, приносящих наибольший доход; оценку уровня доходов, приходящихся на единицу активов; установление факторов, влияющих на общую величину доходов, а также доходов, полученных от отдельных видов операций; выявление резервов увеличения доходов.

При анализе структуры доходов последние подразделяются на процентные и непроцентные.

Наиболее значимыми для банка являются, как правило, процентные доходы.

В процессе анализа процентных доходов банка необходимо установить темпы изменения общей величины и структуры активов, приносящих процентный доход; сопоставить их с темпами роста (снижения) полученного от их использования дохода; выявить изменение общего уровня процентной ставки по проводимым банком активным операциям и определить влияние на ссудный процент соотношения спроса и предложения кредита на рынке ссудного капитала, размера и условия предоставления ссуд (сроков их погашения, присущих им рисков, кредитного обеспечения и др.).

Далее следует оценить обоснованность формирования средних договорных процентов по видам операций с точки зрения достаточности величины процентной маржи по ним, а также соответствия показателям шкалы дифференциации процентных ставок, имеющейся в банке; дать оценку величины качества, ликвидности и доступности предоставляемого обеспечения по ссудам; выявить динамику структуры и объемов просроченной задолженности по ссудам, выданным в предшествующие периоды; рассмотреть влияние на величину процентного дохода списаний по непогашенным долгам; определить и оценить величину наращенных процентов, их долю в общем объеме полученных доходов.

Наращенными процентами являются доходы и расходы банка по процентным операциям, относящиеся к отчетному периоду, но до конца этого периода еще не полученные или не выплаченные. Их размер можно определить по формуле

$$h = [\text{Общая сумма кредита (вклада)} - \text{Годовая процентная ставка} - p] / 365(366),$$

где  $h$  – наращенные доходы (расходы);  $p$  – период наращивания, дни.

Величина наращенных процентов – не реальный доход или расход, а лишь право на получение дохода или обязательство по уплате средств в пользу другого лица, поэтому прирост процентных доходов за счет увеличения доли наращенных процентов не может оцениваться положительно. При этом в ходе анализа наращенных процентных доходов важно установить, не начисляются ли проценты по кредитам, вероятность возврата которых в значительной степени снижена (по просроченной ссудной задолженности, по ссудам с просроченными процентами, по пролонгированным кредитам), что ведет к искусственному росту процентных доходов и прибыли, а следовательно, к росту налогов и дивидендов.

Анализ процентных доходов банка позволяет выяснить, за счет каких факторов они в основном получены: изменения цены выдаваемых кредитов, использования средств, находящихся на расчетных счетах клиентов, или обоих факторов одновременно. Рост указанных показателей положительно влияет на рост доходов банка при условии соблюдения во втором случае требований к ликвидности банковских активов.

Определенную специфику в анализе доходов имеют полученные проценты от просроченных кредитов. В процессе его проведения наряду с вопросами обоснованности процентных ставок, по которым были выданы кредиты, обеспечения этих кредитов, с рассмотрением других задач, являющихся традиционными при изучении доходности кредитных операций, следует оценить правильность отнесения выданных ссуд к той или иной группе риска и их отражения в отчетности банка, достаточность созданного резерва на покрытие потерь по кредитным рискам, соответствие его расчетной и фактической сумм.

К непроцентным доходам в коммерческом банке относятся: комиссионные доходы; доходы от операций с иностранной валютой (кроме процентных), валютными ценностями, курсовые разницы; доходы от операций по купле-продаже драгоценных металлов, ценных бумаг и другого имущества, результаты переоценки драгоценных металлов, ценных бумаг и другого имущества; доходы в форме дивидендов; другие текущие доходы.

При анализе непроцентных доходов определяется удельный вес их в общем объеме доходов; выявляются наиболее прибыльные виды услуг; оцениваются используемые методы формирования банковской комиссии (тарифов) по каждой группе оказываемых услуг; изучается фактическая себестоимость предоставляемых услуг; оценивается качество методического обеспечения, предназначенного для определения себестоимости отдельных видов некредитных услуг; определяется эффективность существующей системы стимулирования персонала, качество и уровень стоимости оказываемых услуг.

Другим методологическим подходом к анализу совокупных доходов банка является группировка их в соответствии с классификацией, содержащейся в отчете о прибылях и убытках кредитной организации по форме № 102.

Основным видом доходов коммерческого банка являются проценты, полученные за предоставленные кредиты и совершаемые инвестиционные операции. Анализ начисленных и полученных процентов по ссудам, процентных доходов по операциям с ценными бумагами и полученных процентов по ссудам в валюте может осуществляться как анализ процентных доходов, последовательность и методика которого рассмотрены выше. Важным источником анализа доходов от кредитных операций является наличие в банке необходимого методического обеспечения и кредитной документации, полнота и качество которых должны быть всесторонне рассмотрены.

Несмотря на то, что до недавнего времени коммерческие банки являлись активными участниками рынка ценных бумаг, основной их доход составляли лишь средства от перепродажи государственных долговых обязательств. Другие виды доходов, получаемые от операций с ценными бумагами, представляющие собой: дисконтный доход (по векселям); дивиденды на вложения в акции; комиссии по операциям с ценными бумагами; доходы от переоценки ценных бумаг, составляют незначительную долю в доходах банка от операций с ценными бумагами. При этом доходы банка, полученные по паям и акциям, необходимо не только рассматривать как зависящие от внешних условий, но и оценивать с позиций осторожности и дальновидности принятых руководством банка решений.

В тех случаях, когда дивиденды, проценты и доходы от долевого участия занимают большой удельный вес в общей сумме доходов банка, значение их не следует преувеличивать, поскольку они, как правило, не бывают стабильными. Напротив, величина дивидендов, полученных за участие в хозяйственной деятельности дочерних и зависимых структур по статье "Доходы по организациям банка", косвенно указывает на эффективность данного участия, суммы, восстановленные со счетов фондов и резервов, включаемые в другие доходы банка, косвенно указывают на качество выданных кредитов.

Размер комиссионных доходов по услугам клиентам и банкам (по кассовым операциям, по операциям инкассации, расчетным операциям, выданным гарантиям, другим операциям), а также включаемых в статью "Другие доходы банка" напрямую зависит от издержек, связанных с обслуживанием клиентов, размера платы, взимаемой другими банками за аналогичные услуги, степени автоматизации банковских операций, других факторов.

Оценку величины полученных штрафов, пени и неустоек необходимо осуществлять при анализе отдельных групп кредитных, расчетных и других видов операций.

В результате проведения вертикального анализа доходов в каждом из рассматриваемых периодов должны быть установлены основные факторы, обеспечившие формирование доходов банка, а на основе горизонтального анализа – их динамика. Анализ должен осуществляться с учетом влияния на показатели доходов инфляционных процессов.

Изменение величины получаемых банком за отчетный период доходов под влиянием на них инфляции может определяться с использованием годовых индексов инфляции, а для целей, требующих более точных расчетов, – полугодовых, квартальных и месячных индексов.

После проведения анализа доходов банка по основным направлениям его деятельности необходимо перейти к более детальному их рассмотрению по каждой укрупненной статье доходов, при этом рублевые и валютные доходы должны анализироваться раздельно.

Наряду с изучением структуры доходов, их динамики, определением влияния факторов на отклонение фактической величины доходов по каждой укрупненной статье от установленной в бизнес-плане, а также решением других традиционных задач анализа особое внимание необходимо уделить специфике анализа каждой группы доходов.

Завершающим этапом анализа совокупных доходов банка, осуществляемого в разрезе классификации, принятой в отчете о прибылях и убытках, является изучение доходов по установленной ЦБ РФ номенклатуре статей их аналитического учета. В ходе этого анализа следует определить наиболее значимые для банка источники доходов (статьи из каждой группы), их удельный вес, динамику; выявить причины появления новых видов доходов либо сокращения (полного исчезновения) получаемых ранее; оценить надежность доходов, стабильность, возможность сохранения в перспективе; установить долю нестабильных и неординарных доходов, а также доходов с повышенным риском.

Относительно стабильным в современных условиях является процентный доход, получаемый по кредитам, и беспроцентный доход от банковских услуг. К нестабильным относятся доходы от операций с ценными бумагами и от нестандартных (нетрадиционных) операций. Несмотря на регулирование государством валютного курса и, в частности, американского доллара к рублю, доходы от операций с иностранной валютой следует относить к нестабильным. Рассмотренные способы изучения доходов коммерческого банка позволяют оценивать их величину с различных позиций, но они безусловно, не могут быть исчерпывающими.

Для оценки эффективности вложения средств в определенные виды активов, анализ доходов может быть осуществлен и с использованием других их группировок, из которых, например, выделяются: доходы от проведения операций с клиентурой – предоставления ссуд предприятиям, населению, другим кредитным учреждениям; доходы от совместной деятельности (иммобилизации активов) – участия в капиталах филиалов, других банков и финансовых компаний; доходы от инвестиций в ценные бумаги государства и третьих лиц; доходы (расходы) от вложений в движимое и недвижимое имущество – лизинга, продажи помещений банка, эксплуатации транспортных средств; доходы (расходы) от совершения забалансовых операций – гарантий, поручительств выданных, опционов, фьючерсов, форвардных сделок; доходы от переоценки основных средств; доходы от внедрения новых банковских продуктов, получаемых с использованием современных технологий и сетей.

При анализе указанных доходов необходимо изучить динамику абсолютных значений каждого их вида и относительного уровня доходов, приходящихся на единицу активов, темпы роста доходов с темпами роста соответствующих активов.

Углубление анализа в зависимости от поставленных целей может осуществляться в разрезе наиболее крупных заемщиков банка, принадлежности клиентов к определенным отраслям экономики, основным видам сделок и операций и т.д.

Сложность проведения анализа доходов, получаемых по основным видам сделок и операций, заключается в том, что расходы в банке учитываются с использованием так называемого котлового метода учета, и не всегда имеется возможность однозначно отнести их к конкретным сделкам или операциям. Поэтому при анализе следует изучать не показатели прибыли, а показатели получаемых банком доходов.

В общем виде величину дохода от проведения любой финансовой операции можно представить так

$$D = Fh,$$

где  $D$  – доход от проведения финансовой операции;  $F$  – сумма вложенных в операцию средств;  $h$  – норма дохода на вложенный капитал (доходность операции).

Результатом осуществления банком кредитных операции является получение им процентов, которые в зависимости от способа их начисления могут быть простыми или сложными. Доход в виде простых процентов накапливается на протяжении срока действия кредитного договора на базе исходной суммы независимо от количества и длительности периодов начисления:

$$D = nsF,$$

где  $D$  – сумма полученных процентов при погашении кредита единовременным платежом;  $n$  – период начисления процентов, годы;  $s$  – ставка процентов, относительные единицы;  $F$  – сумма, на которую начисляются проценты, р.

Если ставки процентов на протяжении действия кредитного договора меняются, сумму причитающихся банку процентов можно определить по формуле

$$D = FN_s,$$

где  $N$  – количество интервалов начисления процентов, на каждом из которых начисляется своя ставка процентов.

При погашении основной суммы кредита равными частями, выплачиваемыми в конце каждого года, текущее значение кредита каждый раз уменьшается на сумму очередного погашения и соответственно этому уменьшается сумма процентов, начисляемых за очередной период (за год).

Так, если  $n$  – срок выдачи кредита, а  $s$  – годовая ставка процентов по кредиту (%), то сумма выплачиваемых процентов составит:

$$\text{за первый год} - D_1 = Fs,$$

$$\text{за второй} - D_2 = Fs(1 - 1/n),$$

$$\text{за третий} - D_3 = Fs(1 - 2/n),$$

$$\text{за } n\text{-й} - D_n = Fs[1 - (n - 1)/n].$$

Суммарный доход за весь срок действия кредита равен:

$$D = Fs(n + 1)/2$$

или с учетом числа погашений взносов в течение года

$$D = F/Ks(nK + 1)/2,$$

где K – количество погашений кредита в году.

Анализируя доход банка, получаемый при погашении кредита равными срочными выплатами, необходимо учитывать что выплаты содержат суммы погашения основного долга и соответствующие суммы начисленных процентов. Но доходом для банка являются лишь проценты, которые могут начисляться как по простой, так и по сложной ставке. Во втором случае каждое последующее начисление процентов будет осуществляться по ставке, более высокой, чем предыдущая, на протяжении всего срока действия кредитного договора, выплаты по которому соответственно будут увеличиваться с каждым периодом начисления процентов.

Анализ доходов, полученных от осуществления банком каждой кредитной операции, должен проводиться с целью поиска наиболее выгодного способа начисления процентов по каждой конкретной сделке.

Долгосрочный уровень годовой процентной ставки складывается из: вознаграждения за отказ от потребления, премии за несение риска непогашения, премии за несение процентного риска, премии за ожидаемую инфляцию.

К числу основных видов банковских операций и сделок относятся операции с ценными бумагами. Деятельность коммерческих банков на рынке ценных бумаг охватывает как пассивные, так и активные операции. Анализ дохода от операций с ценными бумагами проводится по следующим направлениям: анализ дохода от приобретения акций, от облигаций, от учета векселей, от купли-продажи денежных обязательств, при сделках с опционами и от других операций.

Одним из видов дохода, который приносят акции, являются дивиденды. Кроме того, доход образуется за счет разницы между ценой покупки и ценой последующей продажи акций. При долгосрочных операциях с акциями и других финансовых операциях можно воспользоваться формулами для определения эффективных ставок как простых, так и сложных процентов:

При анализе доходов, получаемых от проведения операций с ценными бумагами, необходимо иметь в виду, что реальная величина доходов будет ниже расчетной, так как она уменьшается на сумму налога на данный вид операций и зависит от таких факторов, как номинальная, рыночная, книжная цена акций, продолжительность периода владения акциями, вид акции (простые или привилегированные), регулярность выплаты дивидендов в условиях инфляции, репутация акционерного общества у покупателей акций, перспективы его развития, качество и уровень рекламы, других факторов. Размер доходов в какой-то мере предопределяется и тем, с какой целью банк приобретает акции: для получения дивидендов, последующей перепродажи либо для того и другого.

Если, доходы, полученные от проведения операций с акциями, реинвестируются, то при наличии тех же самых условий доходы банка при следующем начислении дивидендов возрастут.

Доходами при инвестировании средств в такие долговые обязательства, как облигации, являются выплачиваемые по ним проценты плюс разница между ценой приобретения и номиналом, по которому, как правило, они выкупаются обратно эмитентами.

В тех случаях, когда проценты по облигациям не выплачиваются, доходом от них будет лишь разность между ценой выкупа (номиналом) и ценой покупки, которая называется дисконтом, а сами облигации – дисконтными.

Если по долгосрочным облигациям выплачиваются проценты, в частности с начислением по сложной ставке, доход от них будет состоять из суммы полученных процентов и дисконта.

Доход от учета банком коммерческих векселей представляет собой разницу (дисконт) между более низкой ценой денежного обязательства до наступления срока платежа по нему и более высокой ценой в конце данного срока.

Данный анализ должен осуществляться при изучении не только фактически полученных доходов, но и доходов, планируемых к получению, а также в процессе проведения основных видов банковских операций и заключения отдельных сделок.

Завершая рассмотрение вопросов методологии и методики анализа доходов в банках, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на его актуальность, в большинстве коммерческих банков анализ практически не ведется, либо ведется эпизодически, поверхностно.

Анализ расходов. При проведении анализа совокупных расходов, как и доходов банка, необходимо исходить из деления их на процентные и непроцентные. Процентные расходы составляют, как правило большую часть расходов. Они включают в свой состав затраты по привлечению средств банков в депозиты, средств клиентов в займы и депозиты; выпуску долговых ценных бумаг; арендной плате; а также другие аналогичные расходы.

В ходе анализа процентных расходов следует оценить удельный вес их в общем объеме расходов банка; определить влияние на их величину изменений в остатках на счетах клиентов по оплачиваемым привлекаемым средствам и среднего уровня процентной ставки по ним (как по ресурсной базе в целом, так и по отдельным ее видам); выявить соответствие динамики процентных ставок по пассивам общей процентной политике банка.

Далее, необходимо изучить влияние конъюнктуры финансовых рынков на изменение структуры депозитной базы банка и, следовательно, на величину его расходов; степень диверсифицированности портфеля заемных средств в части его процентных операций; правильность начисления и отнесения на отчетный период величины наращенных расходов банка.

К непроцентным (операционным) расходам в банках относятся: комиссионные расходы, расходы по оплате труда, эксплуатационные расходы, расходы по операциям с иностранной валютой и другими валютными ценностями, курсовые разницы, расходы от операций по купле-продаже драгоценных металлов, ценных бумаг и другого имущества, отрицательные результаты переоценки драгоценных металлов и другие текущие расходы. Операционные расходы банка легче поддаются контролю и анализу, поскольку большая их часть (расходы по оплате труда, эксплуатационные расходы) является относительно постоянной и вполне прогнозируемой величиной.

Второе направление анализа совокупных расходов банка – изучение их в соответствии с классификацией, положенной в основу составления отчета о прибылях и убытках по форме № 102.

Проценты за привлеченные кредиты, уплаченные юридическим лицам по привлеченным средствам, а также физическим лицам по депозитам, необходимо анализировать как процентные расходы банка в разрезе групп однородных операций статей аналитического учета.



Расходы банков по операциям с ценными бумагами подразделяются на расходы, связанные с обслуживанием и перепродажей выпущенных банками ценных бумаг, расходы по обслуживанию ценных бумаг, выпущенных другими юридическими лицами или органами государственной власти.

Выпускаемые банками долговые обязательства в виде облигаций, депозитных и сберегательных сертификатов, векселей и других финансовых инструментов предназначены для дополнительного привлечения ресурсов. В ходе анализа необходимо определить удельный вес уплаченных процентов по каждому виду этих ценных бумаг, включая и долю сумм отрицательной разницы (дисконта) между ценой реализации перечисленных бумаг и их номинальной стоимостью; выявить наиболее дорогие и наиболее дешевые виды ресурсов; оценить влияние возникающих при перепродаже (погашении) ценных бумаг расходов на общую величину расходов банка по выпущенным им ценным бумагам.

Поскольку последние несколько лет рынок ценных бумаг в России переживает острейший кризис, в расходах банка по операциям с ценными бумагами соответственно остается низкой доля расходов, связанных с организацией и выпуском банками акций, облигаций, депозитных и сберегательных сертификатов, других долговых обязательств и прочих ценных бумаг, обращающихся на финансовом рынке. Такими расходами являются расходы по подготовке проспекта эмиссии, приобретению бланков ценных бумаг, типографские расходы, комиссионные вознаграждения за распространение ценных бумаг и т.п.

Перечисленные выше группы расходов по выпущенным банком обязательствам включаются в себестоимость оказываемых банком услуг, в отличие от расходов по выплатам дивидендов акционерам банка, а также по уплатам налога на операции с ценными бумагами, приобретаемыми в собственности банка, которые осуществляются только за счет прибыли, и остаются в распоряжении банка после уплаты налогов и других обязательных платежей.

В расходах, которые несут банки по выпущенным другими юридическими лицами или органами государственной власти ценным бумагам, необходимо выделить расходы, возникающие при переоценке этих ценных бумаг. Такая переоценка должна производиться в последний рабочий день каждого месяца по долговым обязательствам и акциям субъектов Российской Федерации и местных органов власти, банков, иностранных государств, банков-нерезидентов, по прочим долговым и долевым обязательствам. При этом переоценке должны быть подвергнуты вложения лишь в те ценные бумаги, которые были приобретены для перепродажи или для инвестирования, но не по операциям РЕПО.

При анализе указанных расходов необходимо исходить из того, что переоценка вложений в ценные бумаги приводит к созданию новых резервов под их обесценение, но не мешает балансовой стоимости этих ценных бумаг.

Если расходы по созданию резервов под обесценение ценных бумаг привели к уменьшению налогооблагаемой базы банка, необходимо проанализировать, в полной ли мере были соблюдены банком следующие требования:

- ценные бумаги допущены к обращению на фондовой бирже;
- оборот по ним за отчетный месяц на вышеуказанной фондовой бирже или через организатора торговли составляет не менее суммы, эквивалентной 20 тыс. ЭКЮ (с 01.01.99 г. – евро);
- информация о рыночной цене общедоступна, т.е. подлежит раскрытию в соответствии с российским и зарубежным законодательством о рынке ценных бумаг или доступ к ней не требует наличия у пользователя специальных прав.

Сегодня из-за общей финансовой нестабильности расходы банков от переоценки ценных бумаг представляют собой значительную и довольно нестабильную величину. Это относится в большей степени к корпоративным ценным бумагам. Долговые же обязательства государства (ГКО, ОФЗ-ПД, ОФЗ-ФД и др.) выпущенные взамен старых непогашенных его долгов, имеют низкую цену. Они используются банками в качестве обеспечения выдаваемых Центральным банком РФ кредитов. При этом рыночная стоимость их для этих целей корректируется с помощью специальных поправочных (понижающих) коэффициентов.

Высокий удельный вес в затратах традиционно занимают расходы по содержанию аппарата управления банков. По своей величине они, как правило, находятся на втором месте после расходов, связанных с приобретением ресурсов. Указанные расходы при анализе, в первую очередь, нужно разделить на включаемые в себестоимость оказываемых банками услуг и производимые из прибыли. Удельный вес каждой из них в общих расходах по оплате труда персонала показывает долю этих источников выплат в расходах банка на указанные цели.

В ходе изучения управленческих расходов необходимо выяснить, в какой степени они способствуют реализации кадровой политики банка в целом; какую роль играет существующая система оплаты труда в достижении целей банка; в какой мере она обеспечивает соединение материальных интересов работников со стратегическими задачами банка; позволяют ли социальные льготы и премии подходить избирательно и мотивированно к оплате труда каждого специалиста или являются общими для всех.

Проводя оценку обоснованности и правильности начисления штрафов, пени и неустоек, уплаченных банком, нужно определить, какие виды выявленных нарушений в деятельности банка допускаются чаще всего. Ими могут быть: несвоевременное, неправильное осуществление операций банка со счетами и по счетам клиентов; нарушения, допускаемые при исполнении кредитных и депозитных договоров; нарушения при совершении расчетов с бюджетом, внебюджетными фондами; нарушения порядка обязательного резервирования. При этом необходимо принимать во внимание то, что в определенных случаях, например в отношении операций по счетам клиентов банка, указанные нарушения часто осуществляются банками сознательно, поскольку доход, получаемый в результате нарушений, нередко превосходит размеры штрафов и пени, уплачиваемых за них.

Поскольку резерв на возможные потери по ссудам формируется за счет отчислений, относимых в основном на расходы банков, при анализе последних прежде всего необходимо выяснить, какие суммы ссудной задолженности банка, безнадежные и или признанные нереальными для взыскания, писаны в отчетном периоде из-за недостатка средств резерва на возможные потери по ссудам на счет "Другие расходы", а какие – за счет средств самого резерва. Проведение такого анализа позволяет более объективно оценивать величину сформированной в отчетном периоде прибыли.

В ходе анализа важно изучить причины, вызвавшие доначисление банком резерва по ссудной задолженности или уменьшение суммы фактически созданного резерва. Такими причинами могут быть: изменение качества кредитного

портфеля, его величины (например, при погашении ссуд, выдаче новых кредитов или в результате так называемой секьюритизации активов, т.е. купли-продажи ссуд, задолженность по которым превращена в пакеты ценных бумаг), а также при использовании резерва на списание безнадежных ссуд.

Что касается секьюритизации активов, то в деятельности отечественных коммерческих банков она пока еще не нашла широкого практического применения в связи с недостаточной развитостью в России рынка корпоративных ценных бумаг и, в частности, рынка производных финансовых инструментов, так называемых деривативов.

Третье направление анализа расходов банка включает в свой состав изучение затрат, связанных с формированием его пассивов, и затрат, возникающих в ходе формирования и обслуживания активов. При этом затраты по привлечению пассивов учитываются в стоимости привлеченных средств.

Основную часть расходов банка составляют расходы по формированию его ресурсной базы, которые, в свою очередь, зависят от объема, структуры и средней цены привлечения пассивов.

Разделение пассивов банка на собственные и заемные позволяет определить, в какой пропорции находятся его платные и бесплатные ресурсы, установить состав и объем расходов, производимых в связи с привлечением средств.

Находящиеся в составе собственных средств фонды, резервы и прибыль являются для банка бесплатными, в том смысле, что за них уже было заплачено ранее, и в отчетном периоде банк не несет по ним никаких затрат. Более того, при необходимости он может производить расходы за их счет.

При этом следует учитывать, что иммобилизация собственных средств банка (вложения в ценные бумаги; капитальные вложения; перечисления поставщикам по факторинговым операциям, другим организациям; отвлечения в расчеты и дебиторскую задолженность; использование прибыли) может приводить к сужению всей ресурсной базы банка и, как следствие к возможному повышению затрат на ее пополнение.

Величина издержек по привлечению ресурсов зависит в основном от видов и сроков их привлечения, уровня банковского менеджмента, состояния рыночной конъюнктуры. Поэтому при проведении анализа следует оценить влияние форм и методов привлечения ресурсов на величину произведенных банком расходов; долю каждого вида привлеченных и заемных средств (счетов до востребования, срочных депозитов, межбанковских займов, выпущенных банком долговых обязательств и др.) в их общем объеме; определить удельный вес наиболее дорогих ресурсов; сопоставить величину расходов каждого вида с соответствующими им суммами привлечений.

Если говорить о стоимости собственно кредитных ресурсов, то она складывается под влиянием таких факторов (кроме указанных выше), как: структура кредитных ресурсов банка; планируемые затраты и прибыль по конкретному кредиту; его срок; вид и степень риска; обеспеченность; тип заемщика и его финансовое состояние; привлекательность инвестиционного проекта; размер кредита и другие факторы.

К макроэкономическим факторам, формирующим стоимость кредитных ресурсов, можно отнести: стабильность денежного обращения в стране; ставку рефинансирования Центрального банка; ставки межбанковских кредитов (MIBOR, MIBID, INSTAR); спрос на кредиты и другие факторы.

Оценка доли наиболее дешевых и бесплатных средств должна производиться с учетом требований банковской ликвидности, поскольку указанные ресурсы, как правило, являются малоликвидными. В то же время увеличение доли срочных обязательств ведет к повышению расходов банка. Поэтому важно постоянно оценивать меру использования привлекаемых ресурсов банка, сравнивая их с величиной общего объема размещенных средств.

Средняя цена привлечения ресурсов является главной составляющей их стоимости, которая, в свою очередь, используется для определения себестоимости совокупного продукта и отдельных операций банка.

Зная величину произведенных банком расходов, можно определить среднюю номинальную цену привлеченных в рассматриваемом периоде ресурсов ( $K_n$ ) как в их совокупности, так и по отдельным видам – по вкладам до востребования, по срочным депозитам, по депозитным сертификатам:

$$K_n = (P/H Q/t)100 \%,$$

где  $P$  – плата за пользование привлеченными средствами любого вида в анализируемом периоде (проценты уплачены);  $H$  – соответствующая величина использованных заемных средств в том же периоде;  $Q$  – расчетное количество дней в году;  $T$  – срок в днях. В течение которого за использование суммы средств  $H$  была выплачена плата в размере  $P$ .

Анализируя изменение показателя средней ставки по каждому виду привлеченных средств в динамике можно установить общую тенденцию удорожания или удешевления ресурсов банка, выявить наиболее дорогие источники ресурсов, отклонения затрат по отдельным видам ресурсов от их средней стоимости.

Реальная стоимость заимствования средств коммерческими банками определяется еще целым рядом других факторов, часто не связанных с приобретением ресурсов: степенью отвлечения средств в расчеты, резервами, дебиторской задолженностью; порядком отнесения процентных расходов на себестоимость банковского продукта (в пределах нормы, превышающей учетную ставку ЦБ лишь на три пункта); действующим порядком налогообложения прибыли банков (предусматривающим покрытие процентных расходов, превышающих указанную выше норму, прибылью банка, являющейся в свою очередь объектом налогообложения); инфляционным ожиданием. Указанные факторы ведут к значительному удорожанию реальной стоимости ресурсов банка.

Средняя реальная цена привлеченных банком ресурсов ( $K$ ) может быть определена как

$$K_t = K_n F/H,$$

где  $F$  – общая сумма привлеченных банком за рассматриваемый период денежных средств;  $H$  – величина использованных в данном периоде денежных средств (величина активов).

Средняя реальная стоимость всех ресурсов банка рассчитывается по формуле средневзвешенной исходя из реальной цены каждого вида ресурсов и его удельного веса в общем их объеме, включая собственные бесплатные ресурсы банка

$$K = R_{cb}q + R_{mbk} q + R_{dv}q + R_{dep}q,$$

где  $R_{cb}$  – средняя цена ресурсов Центрального банка;  $R_{mbk}$  – средняя реальная цена межбанковского кредита;  $R_{dv}$  – средний реальный процент по вкладам до востребования;  $R_{dep}$  – средний реальный процент по срочным депозитам;  $q$  – удельные веса соответствующих видов ресурсов.

При этом средняя цена ресурсов, а значит, и расходы банка будут тем выше, чем более надежными и устойчивыми являются пассивы, т.е. чем выше срок и сумма депозитов.

Расходы, связанные с осуществлением активных операций возникают в ходе их оформления, ведения соответствует документации, передачи и обработки информации, обслуживания кредитов (при переоценке стоимости залога, его хранении, транспортировке). Доля указанных расходов в совокупных затратах банка, как правило, относительно невысока. Тем не менее она так же, как и показатель реальной стоимости ресурсов банка, является составным элементом расчета себестоимости активных операций банка.

Важным направлением анализа расходов коммерческого банка является анализ затрат на производство совокупного банковского продукта и себестоимости отдельных продуктов и операций.

Аналогом себестоимости промышленной продукции в банках, хотя и достаточно условным, является внутренняя стоимость банковских операций, которая представляет собой неотъемлемую часть механизма ценообразования в кредитных учреждениях. Ее можно анализировать как по укрупненной или всей совокупности активных операций банка, так и по узким их группам и единичным операциям. При укрупненном операционно-стоимостном анализе совокупный коэффициент внутренней стоимости банковских операций ( $K_{vs}$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_{vs} = (R - D_d) / (A - A_n),$$

где  $R$  – совокупные расходы банка;  $D_d$  – дополнительные доходы, не связанные с основной деятельностью банка, но идущие на частичное покрытие его расходов;  $A$  – общая сумма актива баланса банка за рассматриваемый период;  $A_n$  – сумма статей актива, не приносящих доходов.

Данный коэффициент представляет собой минимальную, не приносящую прибыль цену совокупного банковского продукта и является одним из основных обобщающих показателей эффективного использования банком его ресурсов.

В ходе анализа внутренней стоимости банковского продукта выявляется сумма всех или основных текущих затрат банка, связанных с его деятельностью; оценивается обоснованность их проведения; изучается влияние на себестоимость продукта изменения основных факторов, в том числе стоимости привлечения средств, объема и структуры активов, величин общебанковских издержек. При этом темпы изменения совокупных затрат банка за анализируемый период сопоставляются с темпами роста (снижения) соответствующей им цены банковского продукта (среднего за период значения фактической процентной ставки банка, по которому выдавались кредиты); изучается динамика величины использованных средств в общей сумме их привлечения, других показателей, характеризующих изменение себестоимости, например показателя относительной экономии на условно-постоянных расходах и т.д. При анализе затрат на приобретение ресурсов оценивается та их доля, которая включается в себестоимость.

Осуществление расчета внутренней стоимости банковских операций вполне правомерно считать калькулированием затрат, а при возможности – и цен операций.

В соответствии с общепринятой методологией определения затрат расходы банка, связанные с осуществлением его активных операций, делятся на прямые и косвенные. Прямые расходы непосредственно относятся на осуществление определенной операции или групп операций, а косвенные расходы имеют общебанковский характер и являются по своей сути накладными.

Выделяя прямые и распределяя косвенные затраты по отдельным операциям, можно определить внутреннюю стоимость отдельных банковских операций.

Средний коэффициент внутренней стоимости отдельных операций банка ( $k_{vsi}$ ) в общем виде можно определить по формуле

$$K_{vsi} = [(R_i + K_i - D_i) / (A_i - A_z)] 100 \%$$

где  $R_i$  – прямые банковские расходы на осуществление данного вида операций банка;  $K_i$  – косвенные расходы банка, связанные с проведением данных операций, приходящихся на их долю;  $D_i$  – побочные, дополнительные доходы, которые могут быть отнесены к рассматриваемым операциям;  $A_i$  – актив данной группы операций;  $A_z$  – замороженные активы, приходящиеся на данный круг операций.

С методологической точки зрения указанный коэффициент даже не столько представляет собой себестоимость операции банка, сколько соответствует используемому предприятиями показателю затрат, приходящихся на рубль продукции, поскольку в числителе показателя внутренней стоимости продукта находятся затраты банка (прямые и косвенные), а в знаменателе – объем выпускаемой им продукции (величина работающих активов).

Анализ себестоимости отдельных операций банка или их основных видов должен осуществляться как на этапе формирования цены выдаваемых кредитов, так и в процессе проведения сделок в целях установления влияния на величину себестоимости фактически осуществляемых банком затрат, в том числе и unplanned, возникающих в ходе обслуживания кредита.

Прямые затраты банка на осуществление им каждой активной операции включают, во-первых, стоимость привлечения ресурсов для проведения данной операции (расходы, связанные, в основном с осуществлением пассивных операций), а во-вторых, прямые затраты, непосредственно относящиеся к проведению операции (расходы по активным операциям).

Основной проблемой при расчете внутренней стоимости отдельных банковских операций является определение реальной величины привлеченных средств, приходящихся на данную операцию, сложность распределения совокупной стоимости привлечения по отдельным видам активов, поскольку обезличенном учете поступающих в банк средств не осуществляется привязка их к определенным активным операциям.

Одним из способов определения стоимости привлечения средств для проведения отдельной активной операции банка является расчет ее как доли данной операции в общем объеме активных операций, умноженной на стоимость всех привлеченных банком средств.

К прямым затратам на проведение операций, кроме расходов по приобретению ресурсов, относятся и расходы на техническое обеспечение операций. Часть этих затрат определяется непосредственным расчетом, другая – путем установления статистических соотношений между денежными объемами активных операций и совокупными расходами на определенные процедуры по проведению этих операций, например расходы на SWIFT, комиссионные расходы и т.д.

Общебанковские расходы, приходящиеся на отдельные виды активных операций, можно выделять различными путями, например традиционными: пропорционально суммарному рабочему времени, приходящемуся на выполнение

операции работниками всех подразделений банка; величине затрат на оплату труда работников подразделений, занятых выполнением данной операции; денежным объемам операций и т.д.

Для того чтобы правильно учесть всю совокупность расходов, относящихся к данной операции, особенно в случаях, когда она является достаточно крупной, оценить целесообразность заключения сделки или проанализировать эффективность процесса ее осуществления, необходимо определить внутреннюю стоимость операции на основе калькулирования ее себестоимости по соответствующим статьям расходов.

Постатейный анализ себестоимости отдельных операций банка позволяет более точно относить определенные виды расходов (в основном общебанковские) к конкретной операции.

В свою очередь затраты, включаемые в себестоимость любой операции, определяются характеристиками самой операции – ее видом, сроками, способами начисления процентов, иными условиями.

Расчет внутренней стоимости кредитных операций может быть произведен и другим способом. Суть его заключается в том, что договорной процент складывается из реальной цены кредитных ресурсов, а также спреда – разрыва между процентными ставками, по которым банк привлекает средства и по которым выдает их заемщикам, определяемого каждым банком самостоятельно. При этом для безубыточной деятельности банка, договорная цена кредита должна быть не ниже суммы средней реальной стоимости ресурсов и достаточной маржей ( $M_d$ ). Она представляет собой минимальный разрыв в ставках по активным и пассивным операциям, позволяющий банку покрывать общие расходы на функционирование, но не приносящий прибыли.

$$M_d = (R_o - R_p + R_a - D_p) / A_d,$$

где  $R_o$  – операционные расходы банка;  $R_p$  – проценты уплаченные;  $R_a$  – расходы на содержание аппарата управления;  $D_p$  – прочие доходы;  $A_d$  – средний остаток активов, приносящих доход.

К прочим доходам относятся доходы банка от операций некредитного характера; проценты и комиссии, полученные за прошлые периоды; штрафы, пени, неустойки.

Таким образом, договорная цена банка, покрывающая расходы, связанные с предоставлением кредита, есть минимально допустимый процент по кредитной операции, обеспечивающий безубыточность ее осуществления. Его называют "точкой безубыточности" операции, "мертвой точкой доходности", коэффициентом внутренней стоимости операций. Используя формулу расчета среднего коэффициента внутренней стоимости операций банка и учитывая вышеизложенное, коэффициент внутренней стоимости кредитных операций может быть определен через показатель достаточной маржи.

В российских коммерческих банках расчет показателя достаточной маржи затруднен тем, что кредитование как вид деятельности не является преобладающим в практике банков, и общие расходы по функционированию того или иного банка часто полностью покрываются доходами непроцентного характера.

Завершающим этапом анализа расходов банка является изучение их состава с учетом требований Положения "Об особенностях определения налогооблагаемой базы для уплаты налога на прибыль банками и другими кредитными учреждениями" от 16.05.94 № 490. В соответствии с указанным положением расходы банков делятся на три основные группы:

- 1) включаемые в себестоимость оказываемых ими услуг;
- 2) относимые на финансовые результаты деятельности банков;
- 3) осуществляемые только за счет прибыли, остающейся в распоряжении банков после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Анализ расходов банка в соответствии с указанной классификацией должен осуществляться на предмет целесообразности и обоснованности произведенных банком расходов, а также правомерности отнесения их к той или иной группе.

Различные подходы к анализу совокупных расходов банка, рассмотренные в данном разделе, дают возможность для изучения всего состава производимых банком расходов, оценки влияния на их величину не только главных факторов, но и тех, которые сложно выявить лишь на основе группировки затрат по одному признаку. Указанный анализ расходов позволяет находить резервы повышения прибыли банка и оценивать эффективность ее использования.

**Анализ прибыли.** Прибыль представляет собой объективный показатель, характеризующий состояние жизненного цикла производственных и финансовых структур в процессе прохождения ими каждого этапа их развития: становления, подъема и упадка.

Получение прибыли является одной из основных целей функционирования коммерческих банков, поскольку решение большинства важнейших задач, стоящих перед ними, таких, как наращивание величины собственного капитала, пополнение резервных фондов, финансирование капитальных вложений, поддержание созданного имиджа, других жизненно важных условий функционирования и развития, а также увеличение размера выплачиваемых дивидендов, требует постоянного притока денежных средств, одним из основных источников вторых, является прибыль.

Анализ прибыли в коммерческих банках проводится в таких направлениях:

- оценка достигнутого банком уровня прибыли за отчетный период;
- динамический анализ прибыли;
- анализ балансовой прибыли;
- анализ чистой прибыли;
- прибыльность основных направлений банковской деятельности и видов выполняемых банком операций;
- анализ прибыли в разрезе структурных подразделений банка;
- анализ финансовых потерь;
- анализ упущенной выгоды;
- анализ использования прибыли.

Как указывалось выше, в отчетности российских коммерческих банков в настоящее время формируется два показателя прибыли – балансовая и чистая.

Анализ финансовых результатов банка следует начинать с оценки их качественного и количественного уровня, выявления основных факторов отклонений фактической прибыли от ее запланированной и базовой величины, установления причин этих отклонений, определения тенденции изменений показателей прибыли, выявления степени согласования

полученных финансовых результатов с параметрами, имеющимися в концепции стратегического развития банка. При этом размер полученной им прибыли особенно важно оценивать с позиций ее достаточности для дальнейшего развития банка и возможностей наращивания его собственного капитала.

Далее, необходимо выявить, какую часть занимает чистая прибыль в составе балансовой прибыли банка и как изменялась ее доля на протяжении последних лет. Если за анализируемый период наблюдается снижение доли чистой прибыли в составе балансовой, это свидетельствует о том, что расходы производимые за счет прибыли, растут более быстрыми темпами, чем балансовая (валовая) прибыль банка в целом.

В ходе анализа важно определить положение (место) банка среди других кредитных учреждений города, области, региона, страны по уровню показателей чистой и балансовой прибыли (убытков); выявить и оценить основных конкурентов банка; определить его финансовые позиции как лидирующего, среднего или отстающего кредитного учреждения в его группе банков. В основе такого анализа могут лежать рейтинговые данные, используемые с учетом времени функционирования банка, величины его первоначального капитала и других факторов.

В связи с тем, что некоторые банковские операции и банковские услуги могут выполняться различными финансовыми институтами – пенсионными и страховыми фондами, брокерскими, трастовыми, лизинговыми и другими фирмами, – необходимо провести оценку потенциальной конкуренции со стороны небанковских финансовых структур, число которых в настоящее время в России хоть и невелико, но их влияние на размеры получаемых доходов банков, особенно с ограниченной клиентурой и кругом выполняемых операций, может оказаться существенным при увеличении их количества. Затем следует установить, какое влияние на формирование прибыли оказало изменение рыночной конъюнктуры стратегических и тактических корректировок политики банка, структурных преобразований в нем, а также принятых за рассматриваемый период регулирующих органами нормативных и регламентирующих документов.

Исходя из того, что банковская деятельность является посреднической, прибыль от нее в значительной степени зависит от того, у кого покупать денежные средства и кому их продавать. В этой связи важно изучить состав основной клиентуры банка, сгруппировать ее по отраслевой принадлежности, оценить долю крупных клиентов в общем их количестве, определить изменение соотношения темпов прироста (снижения) прибыли и показателей клиентской базы.

Укрупненную оценку влияния основных обобщающих показателей деятельности коммерческого банка на величину полученной им за отчетный период чистой прибыли можно произвести на основе расчета показателя доходности акционерного капитала.

Доходность акционерного капитала = Чистая прибыль после налогообложения / Акционерный капитал  
или

Доходность акционерного капитала = (Прибыль после уплаты налогов / Прибыль до уплаты налогов) • (Прибыль до уплаты налогов / Операционные доходы) • (Операционные доходы / Активы) • (Активы / Акционерный капитал).

Отсюда уравнение для определения чистой прибыли будет иметь вид:

Чистая прибыль = Акционерный капитал • (прибыль после уплаты налогов / Прибыль до уплаты налогов) • (Прибыль до уплаты налогов / Операционные доходы) • (Операционные доходы / Активы) : (Активы / Акционерный капитал)  
или

$$\begin{array}{cccccccc}
 & & & & \text{Эффектив} & \text{Эффектив} & \text{Эффектив} & \text{Эффектив} \\
 & & & & \text{ность} & \text{ность} & \text{ность} & \text{ность} \\
 \text{Чистая} & = & \text{Акционерный} & \cdot & \text{управления} & \cdot & \text{контроля за} & \cdot & \text{управления} & \cdot & \text{управления} & \cdot & \text{управления} \\
 \text{прибыль} & & \text{капитал} & & \text{налогами} & & \text{расходами} & & \text{активами} & & \text{ресурсами} \\
 (Н) & & (К) & & (Л) & & (М) & & (N) & & (P)
 \end{array}$$

Указанная зависимость факторов образования прибыли является функциональной, что позволяет исчислять влияние отдельных ее составляющих на совокупный показатель прибыли, например, методом цепных подстановок. При этом каждый фактор необходимо рассматривать как переменный (показатель отчетного периода минус показатель предыдущего периода), предполагая, что все остальные остаются постоянными (показателями отчетного периода).

Влияние на прибыль изменения величины акционерного капитала можно определить следующим образом:

$$H_1 - H_0 = (K_1 - K_0)L_1M_1N_1P_1$$

Влияние изменения коэффициента эффективности управления налогами рассчитывается по формуле

$$H_1 - H_0 = K_0(L_1 - L_0)M_1N_1P_1 \text{ и т.д.,}$$

где индексом "1" обозначены показатели отчетного, а индексом "0" – предыдущего периода.

Влияние остальных факторов на прибыль банка рассчитывается аналогичным образом.

Отрицательным будет влияние на прибыль тех факторов, фактические значения которых в отчетном периоде оказались ниже, чем в предыдущем.

Влияние на изменение финансового результата фактора роста акционерного капитала оценивается положительно в том случае, если этот прирост произошел не за счет средств учредителей, а за счет заработанных банком доходов.

Рост показателя эффективности управления налогами происходит при уменьшении разницы между величиной прибыли, полученной до уплаты налогов, и величиной прибыли после налоговых выплат. Если значение данного показателя за отчетный период снизилось, это свидетельствует о недостатках в работе по управлению налоговыми процессами. В таких случаях важно сопоставить абсолютную величину имеющихся у банка налоговых льгот с достигнутыми показателями прибыли.

При снижении величины прибыли отчетного года по сравнению с предыдущим в связи со снижением эффективности контроля за расходами следует выявить виды затрат с наибольшим их удельным весом, а также определить наиболее доходные операции.

Позитивное влияние на абсолютный размер изменения прибыли показателя эффективности управления активами может происходить за счет следующих факторов: роста операционных доходов; одновременного роста операционных доходов и снижения величины активов; одновременного роста (снижения) обоих показателей. Однако, положительно могут быть оценены лишь фактор роста операционных доходов и фактор одновременного роста обоих показателей. В этой связи важно выявить, за счет каких факторов произошло изменение величины полученной за отчетный период прибыли.

Положительное влияние на прибыль изменения показателя эффективности управления ресурсами следует оценивать осторожно, поскольку очень высокие значения данного показателя ведут банк к повышению степени риска его банкротства.

Обобщение результатов проведенной оценки должно завершаться сведением рассмотренных выше показателей в таблицу факторов отклонения отчетной прибыли от базисной.

Важной задачей анализа прибыли коммерческого банка является изучение ее в динамике за последние три – пять лет; по кварталам и месяцам года или другим периодам.

Динамический анализ прибыли коммерческого банка в теоретическом аспекте остается до настоящего времени мало разработанным. В специальной литературе при сравнении однородных показателей различных временных интервалов вопросы сопоставимости или не ставятся вовсе, или такие сравнения производятся с данными предыдущего года. В самих банках, накопленный опыт деятельности которых нуждается в глубоком изучении и объективном осмыслении, сравнение показателей (в том числе и прибыли) осуществляется лишь с прошлым годом. Однако эффективность проведения такого анализа невысока, а правомерность полученных выводов сомнительна.

Учитывая то, что коммерческие банки России функционируют в относительно одинаковой экономической среде, несомненный интерес для них представляли бы сформированные по группам банков данные о динамике прибыли, полученной за ряд отчетных периодов. Анализ трендов показателей финансовых результатов мог бы использоваться и для оценки достигнутых банками показателей за рассматриваемый период в сравнении с соответствующими показателями других кредитных учреждений, и для построения на основе указанных данных экстраполяционных моделей их собственного развития.

Базой для составления трендовых таблиц могут быть откорректированные отчеты о прибылях и убытках за рассматриваемый период. При этом необходима подготовка отчетных данных для использования их в анализе, которая должна заключаться: в согласовании изменений в учетных принципах; в отделении стабильных от случайных, не повторяющихся и неустойчивых компонентов финансовых результатов; отнесении отдельных элементов доходов и расходов к соответствующим временным периодам.

К сожалению, проведение трендового анализа прибыли в российских коммерческих банках представляет собой довольно трудную задачу, поскольку смена форм и состава показателей отчетности, содержания собственно показателей прибыли, изменение Плана счетов, а также инфляционная составляющая создают серьезные трудности в сопоставлении анализируемых показателей.

Проведение анализа прибыли коммерческого банка динамике за ряд лет важно для оценки не только изменения совокупной величины изучаемого показателя, но и составляющих, за счет которых они произошли. В этих целях необходимо проанализировать динамику структуры чистой прибыли, полученной за рассматриваемый период, в разрезе следующих ее составляющих:

- процентной прибыли (убытка), которая формируется как разница между процентными доходами и процентными расходами;
- непроцентной прибыли (бремени) – разницы между доходами, полученными от торговли иностранной валютой, по трастовым операциям, от вложений в ценные бумаги, другими доходами и расходами по содержанию административно-управленческого персонала, помещений и оборудования, прочими расходами;
- операционной прибыли – сумма процентной прибыли (убытка) и непроцентной прибыли (бремени);
- неоперационной прибыли (убытка), которая включает в себя нестандартную прибыль (убытки), расходы по формированию резервов, расходы по налогу на прибыль.

Наряду с анализом динамики структуры совокупной прибыли коммерческого банка необходимо изучить во взаимосвязи динамику его доходов и расходов, прибыли и доходов, темпов изменения величины собственного капитала и получаемой прибыли.

Эти вопросы важно рассматривать одновременно с анализом динамики текущего состояния прибыли (по кварталам, месяцам года).

К числу важнейших задач анализа балансовой прибыли относится оценка правомерности ее формирования и обоснованности использования. В процессе этого анализа:

- определяется правомерность формирования доходов и расходов банка;
- устанавливается правильность разграничения доходов и расходов, относящихся на финансовые результаты банка, и расходов, включаемых в себестоимость оказываемых услуг;
- выявляется правильность проведения операций по закрытию доходных/расходных счетов и отнесению остатков по ним на счет прибылей и убытков отчетного года;
- устанавливается обоснованность отражения произведенных банком расходов на счете 705 "Использование прибыли" и списания их за счет прибыли.

Исходной базой для установления степени обоснованности исчисления показателей прибыли является выявление полноты соблюдения порядка формирования доходов и расходов, которые включаются в себестоимость оказываемых банком услуг. Перечень этих доходов и расходов регламентирован Положением от 16 мая 1994 г. № 490 "Об особенностях определения налогооблагаемой базы для уплаты налога на прибыль банками и другими кредитными учреждениями".

Оценивая величину полученной банком балансовой прибыли, необходимо проанализировать изменение ее составляющих: долю прибыли, полученную как разницу между доходами, учитываемыми при расчете налогооблагаемой базы, и расходами, включаемыми в себестоимость услуг, и долю прибыли, сформированную путем непосредственного отнесения доходов и расходов банка на финансовые результаты его деятельности. Результаты проведенного исследования указанных составляющих прибыли в динамике за ряд лет позволяют выявить под воздействием каких факторов формировалась прибыль банка: стабильного роста доходов и снижения расходов или обстоятельств, влияние банка на которые затруднено, а полученные доходы являются разовыми и чаще всего малоперспективными.

Вторым направлением анализа прибыли коммерческих банков является изучение ее на основе методологии формирования показателя чистой прибыли.

Особенностью формирования показателя чистой прибыли, как уже отмечалось выше, является разделение совокупных доходов и совокупных расходов банка на процентные и прочие операционные доходы и расходы. При этом чистый процентный доход (по сути, процентная прибыль) является главной составляющей чистой прибыли банка.

Анализ процентной прибыли следует проводить с учетом влияния на нее тех факторов, за счет которых она была получена, в частности величины активов, приносящих доход, а так же на основе изучения специфических показателей прибыльности (маржи и спреда).

Поскольку совокупная прибыль коммерческого банка (независимо от способов ее расчета) в значительной мере определяется доходностью отдельных видов осуществляемой банком деятельности, следующей задачей анализа является оценка прибыльности основных направлений банковской деятельности и видов оказываемых услуг.

К числу основных и традиционных видов услуг банков ныне относятся: кредитные, депозитные, инвестиционные, расчетные, кассовые операции, а также валютные, с ценными бумагами, с золотом и другими драгметаллами.

Результативность кредитных услуг можно определить как разницу между процентными доходами по кредитам и процентными расходами по депозитам.

Одними из основных показателей качества сформированной прибыли являются структура и качество ссуд, от предоставления которых она получена. При проведении этого анализа изучается величина полученной прибыли от выдачи сомнительных, с повышенным риском, нестандартных, опасных, критических, наиболее крупных кредитов; размер убытков от непогашенных кредитов. Такой анализ должен выполняться отдельно по краткосрочным и долгосрочным ссудам. Доходы при этом следует группировать по указанным выше направлениям, а расходы распределить пропорционально доле выданных кредитов. В связи с тем что процентная ставка является одним из важнейших факторов формирования доходов и расходов банка, а значит, и величины получаемой им прибыли, необходимо выявить в динамике за ряд лет и в поквартальном разрезе (в ряде случаев – и помесечно) те изменения, которым были подвержены средние значения депозитной ставки и средние значения ставки кредитования юридических и физических лиц, в том числе по межбанковскому привлечению и размещению средств. Затем оцениваются их абсолютное и относительное отклонение, равномерность роста (снижения), определяется доля наиболее чувствительных к изменению процентной ставки активов и пассивов, исчисляется разница между ними. При этом анализ должен осуществляться на базе изучения динамики развития рынка ссудных капиталов путем составления трендов процентных ставок, определения интервалов их наибольшей устойчивости и вероятности ожидаемых величин процентных ставок на основе выявления отклонений уровней их временных рядов от трендов.

Депозитные операции в банках бывают активными и пассивными. Пассивные депозитные операции связаны с помещением денежных средств клиентов во вклады и, как правило, не бывают прибыльными. Анализ прибыли, получаемой от активных депозитных операций следует проводить путем определения удельного веса прибыли от хранения средств на корреспондентских счетах в банках в общей массе балансовой прибыли; оценки величины процентной ставки размещения средств банка и сравнения ее со средней процентной ставкой размещения в регионе; установления динамики прибыли от вложений в ценные бумаги по периодам отчетного года.

При анализе прибыли от инвестиционных операций следует: определить долю прибыли от инвестиционных операций в общем объеме балансовой прибыли; установить степень оптимальности инвестиционного портфеля; произвести оценку соответствия объема вложений в акции предприятий и величины прибыли, полученной от данных вложений; выявить согласованность размеров инвестиций с данными рынка ценных бумаг; осуществить прогнозирование возможных изменений на рынке. При этом следует исходить из того, что разница между ценой продажи и ценой покупки ценных бумаг должна как минимум покрывать издержки по налогу на операции с ценными бумагами, комиссионные, уплаченные бирже, другие издержки по покупке.

Оказание различного рода услуг при проведении расчетно-кассовых операций нередко является для банков малодоходным направлением деятельности, а иногда и просто убыточным, поэтому может быть оправданно только в тех случаях, когда оно компенсируется привлечением крупной финансово устойчивой клиентуры.

К наиболее доходным направлениям деятельности коммерческих банков относятся операции с иностранной валютой. Круг вопросов анализа прибыли от проведения операций на внешнем и внутреннем валютных рынках чрезвычайно широк. Объектами анализа при этом являются: прибыль от операций с платежными документами в иностранной валюте; прибыль от операций с ценными бумагами в валюте; прибыль мультивалютных расчетных центров; прибыль от предоставления услуг банкам-корреспондентам. При этом в ходе анализа оценивается величина "работающих" корреспондентских счетов и издержек по ним; определяется доля "неработающих" счетов (т.е. не востребованных клиентами банка) и размер убытков по ним; величина штрафов, уплаченных уполномоченным банком при невыполнении им договорных условий по импортным операциям, и их влияние на размер общей прибыли от валютных операций банка; курсовые разницы и влияние их на величину прибыли или убытков, возникающих вследствие пересчета статей баланса.

Сложность анализа финансовых результатов от проведения отдельных операций во многом определяется тем, что в банках отнесение их к тому или иному виду условно, т.е. часто одни и те же операции могут быть отнесены одновременно к различным их видам. Например, валютные операции могут являться одновременно кредитными и операциями с ценными бумагами, а операции с ценными бумагами могут быть инвестиционными, депозитными и др.

Между тем методология определения и анализа прибыли по различным видам операций имеет свои специфические особенности. Она ориентирована на различную глубину (степень детализации) изучения операций.

Прибыль, получаемая от нетрадиционных видов банковских услуг, таких, как доверительные, гарантийные, с пластиковыми карточками, других видов деятельности, может анализироваться в зависимости от изменений объема выполняемых операций и уровня их доходности. Ее можно изучать и как разницу между доходами и расходами, относящимися к данной группе операций.

При определении эффективности работы отдельных подразделений банка необходимо учитывать неодинаковость по всем параметрам, поэтому при анализе прибыли в разрезе структурных подразделений банка важно выявить вклад каждого из них в общие результаты деятельности банка. Этот анализ может проводиться на базе информации, которая содержится в данных аналитического учета. Согласно правилам ведения бухгалтерского учета по каждой статье доходов и расходов открывается отдельный лицевой счет по их видам, в обозначение которого входит помимо прочих параметров номер структурного подразделения, получающего данные виды доходов и осуществляющего соответствующие им расходы. Поэтому не составляет труда определить по каждому структурному подразделению величину его доходов и расходов. Для оценки стоимости внутренних услуг, оказываемых одним структурным подразделением банка другому, и влияющих на величину расходов подразделений, можно пользоваться принятым в странах с развитой рыночной экономикой методом

определения стандартной стоимости каждой традиционной банковской операции (стандарт-кост), которая представляет собой предполагаемые при определенных условиях нормы затрат на ее осуществление.

Вместе с тем более обоснованным и целесообразным с позиций управления является исчисление прибыли не в разрезе структурных подразделений банка, а по центрам формирования прибыли, поскольку отдельные подразделения банка, участвуя в его деятельности, не приносят доходов. К сожалению, в настоящее время в большинстве отечественных банков решению данной проблемы не уделяется необходимое внимание. Причиной этого является специфика нынешнего периода развития российской банковской системы и, как следствие, отсутствие теоретических разработок в этой области.

К типичным структурным подразделениям банков относятся филиалы. Поскольку основные средства, в числе собственных, как правило, у них отсутствуют, часть прибыли, оставленная в распоряжении филиала, является для него одним из основных источников собственных средств, что определяет важность анализа прибыли в филиалах и объективную необходимость его проведения в головном банке.

В процессе этого анализа основное внимание должно уделяться определению места филиала в формировании общей прибыли банка; степени выполнения плана по доходам и расходам; оценке соответствия планов по прибыли реальным возможностям филиала с учетом объемов привлечения и размещения ресурсов; установлению динамики прибыли в сравнении с предшествующим периодом; оценке сумм перечисления филиалами прибыли в общепанковский фонд; выявлению фактов превышения филиалами полномочий, предоставляемых им головным банком, с целью получения дополнительных объемов прибыли, иногда ведущих к дополнительному росту рисков финансовых потерь.

В числе негативных факторов, отрицательно влияющих на величину получаемой прибыли, наряду с низкими доходами и большими расходами стоят прямые финансовые потери. В банках они возникают по ряду причин: при просрочке ссудозаемщиками платежей за кредиты; просрочке уплаты процентов за кредиты; просрочке погашения задолженности по межбанковским кредитам и уплате начисленных по ним процентов; при убыточном ведении операций с ценными бумагами; уплате штрафов и пени; в результате переоценки средств; просчетов и недостач по кассовым операциям; хищений, растрат и злоупотреблений по операциям банка; при реализации по цене ниже остаточной стоимости или списании не полностью изношенных основных средств; возникновении убытков по операциям прошлых лет, выявленных в отчетном году; некомпенсированных потерь от стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций; по судебным издержкам и арбитражным расходам и другим причинам. Проводя их анализ, следует учитывать не только фактически понесенные потери, но и возможные потенциальные убытки.

Анализ финансовых потерь в банке следует проводить в направлении поиска возможных путей их снижения.

В процессе анализа потерь, связанных с невозвратом выданных кредитов, следует определить долю убытков по всем безнадежным к возврату кредитам и каждому виду выданных ссуд – стандартным, нестандартным, сомнительным, опасным и безнадежным; в общей сумме прибыли оценить степень покрытия убытков по невозвращенным ссудам за счет резерва на возможные потери по ссудам; произвести оценку возможностей возврата (наложения взыскания на другое имущество должника или изменения его финансового положения) списанной ссудной задолженности; убедиться в наличии и правильности ведения соответствующего забалансового учета списанной задолженности.

Возникновение у банка таких финансовых потерь, как уплаченные штрафы, пени и неустойки, чаще всего является следствием занижения банком налогооблагаемой базы при расчете налога на прибыль, несвоевременного исполнения платежных документов клиентов и др. В процессе анализа следует оценить величину понесенных банком потерь, определить их влияние на прибыль, установить виновных лиц, наметить предложения по предотвращению этих потерь.

В настоящее время практически в любом коммерческом банке, даже функционирующем относительно стабильно, как правило, используются далеко не все имеющиеся резервы для получения максимально возможного размера финансового и коммерческого результата. К сожалению, вопросы анализа упущенной коммерческими структурами выгоды остаются теоретически мало исследованными. В практической деятельности банков эта работа либо не проводится вовсе, либо выполняется несвоевременно, когда вернуть упущенное невозможно.

В процессе анализа упущенной выгоды необходимо выяснить: насколько полно в банке используются существующие возможности удешевления и роста ресурсной базы; привлечения новых, перспективных клиентов, имеющих существенные остатки средств на своих расчетных, текущих счетах (администраций краев и областей, казначейств, налоговых органов, таможен, крупных промышленных предприятий и других структур управления и бизнеса); принимаются ли эффективные меры по снижению величины неработающих активов, развитию новых видов банковской деятельности и финансовых инноваций, успешно осваиваемых банками-конкурентами. Следует выяснить и оценить потери от неиспользованных возможностей в части развития и расширения операций на международных финансовых рынках вложений средств и получения доходов от участия банка в деятельности эффективно функционирующих коммерческих структур, проведения операций с драгоценными металлами и камнями и др. Не должен оставаться вне поля зрения головного банка и анализ уровня организации региональными филиалами работы, по прекращению проведения ими операций через корреспондентские счета в других банках (в частности, по продаже экспортной выручки). Проведение указанных операций через головной банк способствовало бы росту поступлений и величины остатков валютных средств на счетах головного банка.

Одной из актуальных задач анализа прибыли является изучение направлений и эффективности ее использования. При этом оценке подлежит не только та часть прибыли, которая получена в отчетном периоде, но и та, что накоплена за предшествующие годы.

Основными направлениями использования прибыли банком являются: уплата налогов; выплата дивидендов акционерам (пайщикам) от участия в уставном капитале акционерного банка; отчисления в резервный фонд, фонды специального назначения, на благотворительные нужды и другие цели.

**Анализ рентабельности.** Показатели рентабельности или прибыльности, представляющие собой результаты соотношений прибыли (чистого дохода) и средств ее получения, в большей мере характеризуют эффективность работы банка – производительность или отдачу его финансовых ресурсов, дополняя анализ абсолютных количественных величин и раскрывая их качественное содержание. Экономический смысл большинства относительных показателей заключается в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в банк.

Для характеристики и анализа рентабельности банка в целом в странах с развитой рыночной экономикой чаще всего используют так называемый декомпозиционный подход, или метод фирмы Дюпон (названный по имени компании,



разработавшей и впервые применившей его), суть которого состоит в определении основных факторов, влияющих на величину прибыли, приходящейся на единицу собственного капитала.

В процессе этого анализа производится поэтапное разложение базовых показателей рентабельности банка на ее составляющие; осуществляется детальное изучение их на каждой стадии такого разложения; сравниваются величины полученных показателей с уровнем их значения, характерным для мировой банковской практики; определяются отклонения и выявляются причины, которые оказали непосредственное влияние на результативность деятельности коммерческого банка. Однако в российских условиях при проведении анализа показателей рентабельности с использованием данного метода возникают некоторые трудности, обусловленные прежде всего тем, что отечественная система бухгалтерского учета и отчетности не предусматривает выделение в бухгалтерских балансах статей иммобилизации собственных средств банка и поэтому расчет важнейших показателей рентабельности, в том числе показателя прибыльности капитала, не является достаточно точным. Кроме того, затруднено и определение показателя эффективности активных операций, при расчете которого следует оперировать величиной среднегодовой суммы активов, а не их значением на определенную дату. Организационные трудности проведения анализа показателей рентабельности на сегодняшний день связаны с отсутствием методического единообразия в расчетах одних и тех же составляющих рентабельности различными коммерческими банками и, как следствие этого, отсутствием базы межбанковских данных для сравнений.

Другим известным методом определения рентабельности банка является так называемая модель Гордона. Согласно данной модели рентабельность определяется как ставка доходности эмитируемых банком ценных бумаг на конец года или в текущем периоде. Схематически она выглядит следующим образом:

$$\text{Общая рентабельность} = D_1/P_0 + (P_1 - P_0)/P_0,$$

где  $D_1$  – дивиденды на конец года;  $P_0$  – цена покупки ценных бумаг;  $P_1$  – цена продажи акций.

Таким образом, общая рентабельность банка в виде доходности его ценных бумаг состоит из рентабельности его акций и прироста дохода, возникающего при их продаже.

Третьим способом расчета рентабельности, используемым в зарубежной банковской практике, является модель Шарпа:

$$E(R) = R_r + (E(R_m) - R_r)b,$$

где  $E(R)$  – ожидаемая ставка доходности (расчетная величина);  $R_r$  – безрисковая процентная ставка (например, по государственным ценным бумагам);  $R_m$  – рыночная ставка доходности, складывающаяся из безрисковой ставки и рискованной премии;  $(E(R) - R_r)$  – риск-премия;  $E(R_m)$  – ожидаемая рыночная ставка;  $b$  – поправочный коэффициент рыночного риска.

С помощью данного метода рассчитывается рентабельность банка как ожидаемая ставка доходности его ценных бумаг на начало отчетного периода.

Считается, что цена акций и уровень выплачиваемых банком дивидендов (лежащие в основе расчета рентабельности в модели Гордона) являются наиболее объективными рыночными показателями оценки эффективности деятельности банка. Однако нельзя не учитывать тот факт, что и величина дивидендов, и, следовательно, цена акций банка определяются как уровнем прибыльности самого кредитного учреждения, так и в значительной мере воздействием на данные показатели решений, принимаемых его акционерами.

Хотя балансовые и отчетные данные и отличаются в некоторой степени от их реальных (рыночных) значений, тем не менее показатель рентабельности капитала и другие коэффициенты, рассчитанные на основе этих данных (модель фирмы Дюпон), прямо и непосредственно оценивают эффективность деятельности банка.

Если говорить о модели Шарпа, то показатель рентабельности банка определяется в ней прогнозной ставкой доходности его ценных бумаг. Значение ее рассчитывают с учетом возможных планируемых рисков, формализация которых осуществляется в дифференциации видов процентной ставки (безрисковая ставка, рискованная премия), а также в поправочном коэффициенте, характеризующем рыночный риск. Эта модель относится к числу так называемых экономических, в отличие от предыдущих, бухгалтерских.

Таким образом, существующие ныне способы определения рентабельности деятельности банков позволяют анализировать и оценивать ее уровень с различных позиций.

В практике российских коммерческих банков приведенные модели расчета рентабельности и ее анализа (за исключением может быть, отдельных элементов модели Дюпон) используются, к сожалению, крайне редко. Основной причиной этого, наряду с кризисным состоянием отечественной банковской системы, является недостаточная проработка вопросов информационного и особенно методического обеспечения анализа рентабельности.

Между тем показатели рентабельности представляют собой основу общей оценки финансового состояния банка, к проведению анализа которого необходимо подходить с системных позиций.

Система модели фирмы Дюпон предусматривает исчисление и оценку ряда ключевых показателей: доходности капитала, прибыльности активов, доходности активов, использования активов, мультипликатора капитала.

Коэффициент доходности капитала (К), получивший в мировой практике название ROE, исчисляется как отношение чистой посленалоговой прибыли банка (П) к его собственному капиталу (К) или оплаченному уставному фонду, в случае, когда капитал банка полностью принадлежит держателям акций, и определяется по формуле:

$$K_1 = П / К,$$

или (когда капитал равен уставному фонду) – как отношение чистого дохода, приходящегося на одну акцию, к балансовой стоимости одной акции (чистый доход на одну акцию равен отношению чистой прибыли к количеству акций в обращении). Он показывает эффективность работы банка с позиции интересов его акционеров, характеризуя производительность вложенных ими средств.

Недостатком указанного показателя является то, что значение прибыли по балансу за рассматриваемый период формально может возрастать за счет создания не облагающихся налогом резервов из валовой прибыли, которые уменьшают сумму налогов с оставшейся части прибыли, следовательно, увеличивают размер самой чистой прибыли, но реального прироста ее при этом не происходит. Кроме того, высокая доходность собственного капитала может быть обратно пропорциональна его достаточности, т.е. данный коэффициент может иметь высокое значение и в связи с низким уровнем собственного капитала.

Другим важным показателем рентабельности является коэффициент прибыльности активов ( $K_2$ ), характеризующий объем прибыли, полученной на каждый рубль банковских активов. Он предназначен как для проведения анализа эффективности отдельных активных операций банка и управления банком в целом, так и для сравнительного анализа с другими банками. Его можно определить следующим образом

$$K_2 = \Pi / A,$$

где  $A$  – средняя величина активов.

Рост этого коэффициента должен оцениваться положительно, так как он свидетельствует о повышении эффективности использования банком имеющихся активов, но при этом следует иметь в виду, что слишком высокое значение данного показателя может сигнализировать о повышенной степени рисков, сопряженных с размещением банком своих активов.

Коэффициент доходности активов характеризует среднегодовое значение прибыльности всех имеющихся у банка активов, в том числе и тех, которые не приносят доход, хотя и выполняют важные, а порой абсолютные необходимые банку функции. Доходная база активов определяет производительную их долю, работающую и приносящую доход

$$ДБА = (СА - АНД) / СА,$$

где ДБА – доходная база активов; СА – совокупные активы; АНД – активы, не приносящие доход.

Если темпы роста коэффициента доходности активов выше темпов роста показателя доходной базы активов, то это свидетельствует или о росте процентных ставок, по которым банк выдает кредиты и, вероятно, подвергает себя повышенному риску, или об увеличении доли непроцентных доходов (получаемых за оказание всевозможных услуг) в общей сумме доходов банка, что должно рассматриваться как положительное явление.

В тех случаях, когда доходная база растет быстрее общей доходности активов, можно говорить либо о консервативной кредитной политике банка, либо о высоких, в основном операционных, расходах.

Разновидностью показателя прибыльности активов является коэффициент прибыльности превалирующих активов, который определяется как отношение чистой прибыли к максимально однородным вложениям банка и показывает доходность преобладающих в банке активных операций (чаще всего кредитных):

$$K_{2,1} = \Pi / A_{\text{осн.}}$$

Аналогично определяются и показатели доходности по другим видам активов (инвестиционным проектам, операциям с ценными бумагами, валютой и т.д.), при этом используются вместо показателя чистой прибыли показатели доходов, а в знаменателе – средние величины активов каждого вида. Значение их будут расти, если прирост активов каждой группы сопровождается более высокими темпами прироста получаемой от их использования прибыли.

При анализе рентабельности необходимо определить изменения отношений к средней величине активов таких составляющих прибыли, как операционные доходы и расходы, хозяйственные расходы банка, расходы по содержанию персонала, налоги, прочие доходы и расходы. Сравнивая полученные результаты с аналогичными показателями других банков или с предыдущими периодами, можно выявить, насколько эффективно осуществлялись в банке те или иные активные операции.

Коэффициенты прибыльности капитала и прибыльности активов связаны между собой при помощи третьего показателя – мультипликатора капитала:

$$K_1 = K_2 K_3$$

где  $K_3$  – мультипликатор капитала, равный отношению средней величины активов к среднему значению собственного капитала (или отношению совокупного капитала к собственному)

$$K_3 = A / K.$$

Величина банковского мультипликатора может быть определена и как разница между денежными средствами, находящимися в обороте на конец и на начало года. Мультипликатор капитала является отражением мощи собственного капитала банка и показывает, каким источникам формирования ресурсов отдает предпочтение банк в своей работе – использованию заемных средств или наращиванию акционерного капитала.

В числе обобщающих показателей рентабельности банка находится и так называемый показатель прибыльности доходов или маржа прибыли, показывающий удельный вес прибыли в сумме полученных банком доходов ( $D$ ):

$$K_4 = \Pi / D.$$

Снижение данного показателя свидетельствует о возрастании доли доходов, направляемых на покрытие расходов, и вследствие этого – об уменьшении доли прибыли в доходах. Если в знаменателе коэффициента вместо показателя суммарных доходов банка находятся его операционные доходы, то снижение показателя  $K_{4,1}$  будет обусловлено ростом величины не общих, а операционных расходов банка

$$K_{4,1} = \Pi / ДО,$$

где  $K_{4,1}$  – показатель чистой маржи прибыли банка; ДО – операционные доходы.

Коэффициент использования активов ( $K_5$ ) характеризует степень отдачи активов, т.е. эффективность политики управления портфелем

$$K_5 = D / A.$$

Повышение средней доходности активов зависит от их перераспределения в пользу наиболее доходных финансовых инструментов, при этом не должно допускаться повышение рисков.

На основании приведенных выше показателей коэффициент доходности капитала ( $K_{1,}$ ) как обобщающий показатель рентабельности банка можно представить в виде произведения:

$$K_1 = K_3 K_4 K_5$$

а прибыльность активов ( $K_2$ ) как

$$K_2 = K_4 K_5.$$

Данные коэффициенты применяются для проведения факторного анализа прибыли, в процессе которого выявляются не только слабые стороны работы банка, но и его внутренние резервы.

Анализ рентабельности активов, осуществляемый путем изучения показателей использования активов и маржи прибыли, позволяет детализировать факторы, оказывающие влияние на показатель рентабельности, и определить основные направления его повышения.

Анализ относительных величин на основе индексов, коэффициентов, сравнение их с прошлыми периодами и с аналогичными показателями других банков, а также построение трендов этих показателей являются эффективными

способами поиска резервов повышения результативности деятельности коммерческих банков, а применение в дополнение к указанным другим аналитическим методам и процедур (к примеру, приема элиминирования) позволяет осуществлять измерение и оценку влияющих показателей одновременно действующих на изучаемый показатель факторов.

К числу обобщающих показателей эффективности деятельности коммерческого банка относится также показатель нормы распределения ( $K_6$ ), который определяется как отношение суммы прибыли, выплаченной в виде дивидендов ( $\Pi_d$ ), ко всей чистой прибыли

$$K_6 = \Pi_d / \Pi.$$

При проведении анализа обобщающих показателей рентабельности банка необходимо установить, какая часть его прибыли приходится на единицу не только собственного, но и авансированного капитала

$$K_7 = \Pi / K_3$$

где  $K_3$ , – заемный капитал банка, равный разности активов и собственного капитала

$$K_3 = A - K.$$

Снижение данного показателя свидетельствует о неэффективном использовании заемных средств, и, наоборот, прирост свидетельствует о хорошей отдаче привлеченного капитала.

Анализ рентабельности является важным инструментом определения эффективности работы функциональных подразделений банка. Если исходить из того, что рентабельность в общем виде представляет собой отношение полученного эффекта к произведенным затратам, то под рентабельностью деятельности подразделений банка следует понимать, во-первых, отношение прибыли каждого структурного подразделения к соответствующей величине произведенных им расходов

$$b_i = \Pi_i / P_i$$

где  $b_i$ , – рентабельность  $i$ -го подразделения банка;  $\Pi_i$  – прибыль  $i$ -го подразделения;  $P_i$  – расходы  $i$ -го подразделения.

В тех случаях, когда подразделения банка приносят доход (речь может идти о кредитном, валютном, инвестиционном подразделениях, о работе с ценными бумагами и др.), показатель эффективности их работы возрастает при снижении величины произведенных им расходов.

Во-вторых, рентабельность деятельности подразделения, как эффективность использования имеющихся в его распоряжении активов, можно определить путем соотнесения прибыли подразделения со средним значением активов, необходимых для ее получения

$$d_i = \Pi_i / A_i,$$

где  $A_i$  – среднее за рассматриваемый период значение использованных данным подразделением активов.

Использование в анализе рентабельности подразделений одновременно двух указанных выше показателей позволяет более объективно оценивать деятельность конкретного подразделения банка за различные периоды.

К сожалению, определение эффективности деятельности служб, связанных с обеспечением функционирования банка (бухгалтерского учета, внутреннего контроля, автоматизации банковских операций, безопасности, других служб представляется затруднительным.

Следующим этапом анализа, в котором устраняются отдельные недостатки предыдущего, является проведение его на основе деления банковской организации на группы управленческих единиц, называемых центрами ответственности. Такое деление осуществляется в целях повышения уровня планирования и управления показателями эффективности деятельности банка. К числу наиболее распространенных относятся такие типы центров ответственности, как центры затрат, бизнес-центры, центры прибыли.

Анализ по центрам ответственности позволяет измерить и оценить выполнение планов и эффективность деятельности каждого центра. При этом необходимо исходить из того, что такой анализ возможен только при наличии в банке соответствующего учета по центрам затрат.

Анализ эффективности функционирования бизнес-центров должен прежде всего решать задачи: исчисления рентабельности деятельности центра (путем соотнесения полученной им прибыли и произведенных расходов); определения рентабельности инвестиций в техническое и материальное обеспечение деятельности создаваемых бизнес-центров; оценку рентабельности отдельных видов услуг и операций, осуществляемых центром.

Сгруппированные комплексы услуг и операций локализируются в организационной структуре банка, формируя при этом центры более высокого уровня – центры прибыли, каждый из которых включает в свой состав несколько функционально взаимосвязанных и организационно объединенных бизнес-центров. Необходимость такого объединения обусловлена функциональным единством комплексов бизнес-центров, требующим соответствующего управления, осуществляемого в целях улучшения качества планирования и регулирования деятельности подразделений банка. Перечисленные выше бизнес-центры могут быть объединены в следующие профит-центры (центры прибыли): кредитов, центральное отделение, дилинг, филиалы.

В свою очередь в процессе анализа рентабельности центров прибыли необходимо: оценить выполнение плана по рентабельности; определить эффективность текущих расходов центра (отношение прибыли каждого центра к его текущим расходам); рассчитать рентабельность капиталовложений в создание центра (отношение прибыли, планируемой к получению, к величине планируемых капитальных вложений); определить эффективность использования активов, находящихся в распоряжении центров (отношение прибыли центра к величине активов, размещенных центром), и использования пассивов (отношение прибыли центра к величине привлеченных им средств); дать оценку производительности труда сотрудников центра (как отношение прибыли центра к количеству его работников).

Необходимо отметить, что если основная задача анализа рентабельности бизнес-центров состоит в определении доходности различных направлений деятельности банка, то целью анализа рентабельности профит-центров является оценка результативности деятельности всей совокупности структурных подразделений, одновременно работающих по нескольким бизнес-направлениям.

Еще более сложной системой, чем предыдущая, но технологически законченной является система учета прибыльности банковских продуктов. Ее применение сопряжено с изменениями организационной структуры учреждения по видам выпускаемых продуктов и значительной перестройкой управления. При этом определение себестоимости банковских продуктов является важнейшей задачей анализа рентабельности.

Для исчисления прибыльности продуктов все затраты банка (за исключением накладных расходов) распределяются между его продуктами. Себестоимость их включает в себя: амортизацию оборудования и технических средств; затраты на материалы, техническое обслуживание, аренду помещений, транспортные расходы; расходы на рабочую силу; операционные расходы по привлечению необходимых ресурсов; соответствующие расходы по их размещению. Расчет последних двух статей затрат может вызывать известные трудности. Некоторые авторы предлагают исчислять эти затраты путем составления аналитического баланса и определения стоимости нетто-активов и нетто-пассивов банковских операций.

Расходы на рекламу, маркетинг, подготовку кадров, информационное обслуживание клиентов, управление, уплату текущих налогов, а также общебанковские накладные расходы должны сосредотачиваться обособленно, не относиться на отдельные продукты и не влиять на их абсолютную доходность. Вместе с тем эти расходы следует учитывать при формировании цены каждого продукта, все составляющие при подсчете которой увеличиваются на процент накладных расходов банка. В результате этого исчисляется полный уровень рентабельности продуктов, включающий накладные расходы банка.

Анализ рентабельности банковских продуктов позволяет выявлять наиболее прибыльные их виды, обоснованно формировать цены на них, выбирать наиболее эффективные направления размещения ресурсов.

Поскольку создание системы анализа рентабельности банковских продуктов требует дополнительных затрат – на заработную плату, приобретение методического обеспечения, проведение организационных мероприятий по ее внедрению, в практике управления отечественными банками данная система пока не нашла широкого применения.

Если рассматривать банковские продукты не как учетно-управленческие единицы, а как результат деятельности банка, то анализ их рентабельности необходимо осуществлять на основе изучения эффективности проводимых банком операций

Активные операции – основной источник доходов банка, поэтому и рентабельность его прежде всего определяется эффективностью активных операций. Обобщающим показателем рентабельности всех активов как уже отмечалось выше, является показатель прибыльности активов. При проведении анализа рентабельности отдельных видов активных операций (кредитных, валютных, инвестиционных, с ценными бумагами и др.) необходимо определить доходность каждого их вида. Ее можно исчислить путем соотношения полученного дохода совокупности операций каждого вида с общей суммой вложенных средств по данной совокупности операций и выявить те из них, которые являются наиболее прибыльными, малоприбыльными или убыточными

$$R_{Ai} = D_i / A_i$$

где  $R_{Ai}$  – показатель доходности  $i$ -го вида активных операций банка;  $D_i$  – сумма полученных доходов от проведения операций  $i$ -го вида;  $A_i$  – средняя величина активов, использованных при проведении операций  $i$ -го вида.

Эффективность проведения пассивных операций ( $\mathcal{E}_{\text{П1}}$ ), формирующих ресурсы банка, можно рассчитать как отношение общей суммы привлеченных ресурсов к общей величине вложений банка

$$\mathcal{E}_{\text{П1}} = \text{Ресурсы привлеченные} / \text{Вложения}$$

Кроме того, среднее за рассматриваемый период значение эффективности пассивных операций ( $\mathcal{E}_{\text{П2}}$ ) банка можно определить как среднюю номинальную цену привлеченных им ресурсов, в виде отношения суммарных расходов на выплату процентов к среднему за период объему пассивов

$$\mathcal{E}_{\text{П2}} = \text{Процентные расходы} / \text{Средние пассивы}$$

Приведенные показатели характеризуют различные аспекты эффективности пассивных операций банка. Первый коэффициент показывает, насколько эффективно были использованы привлеченные ресурсы (все ли пассивы были размещены), а второй – отражает эффективность самого привлечения (какая цена в среднем была уплачена за ресурсы).

В тех случаях, когда  $\mathcal{E}_{\text{П1}} (\%) > 1$ , можно говорить о недоиспользовании имеющихся в распоряжении банка заемных средств; если  $\mathcal{E}_{\text{П1}} = 1$ , то степень размещения ресурсов максимальная (т.е. все привлеченные ресурсы банком размещены). Если  $\mathcal{E}_{\text{П1}} < 1$ , то это свидетельствует о том, что банком вложено средств больше, чем привлечено (скорее всего эту разницу покрывают собственные средства банка). В этом случае необходимо оценить степень их использования и установить не угрожает ли это реализации защитной и регулирующей функций банковского капитала.

Эффективность привлечения пассивов необходимо анализировать по видам привлекаемых ресурсов (МБК, депозиты векселя):

$$\mathcal{E}\text{ПР}_{\text{МБК}} = \text{Расходы по МБК} / \text{Средний остаток по МБК};$$

$$\mathcal{E}\text{ПР}_{\text{деп}} = \text{Расходы по депозитам} / \text{Средний остаток по депозитам};$$

$$\mathcal{E}\text{ПР}_{\text{векс}} = \text{Расходы по вексям} / \text{Средний остаток по вексям}.$$

Используя показатель средней совокупной цены заемных средств, а также средние значения показателей цены отдельных видов ресурсов, можно проанализировать ценовые изменения ресурсов за рассматриваемый период, выявить наиболее дорогие из них.

Независимо от того, являются ли операции банка активными или пассивными, их можно разделить по видам получаемых доходов и осуществляемых расходов на процентные и непроцентные операции. Если рассматривать операции банка с этих позиций, то наиболее распространенными показателями спреда (разброса ставок) и показатели чистой процентной маржи.

Спрэд – разница между чувствительными к изменению процентной ставки активными и чувствительными пассивами, т.е. между средним уровнем процента, полученного по активным операциям, и средним уровнем процента, выплаченного по пассивным операциям банка; его можно определить по формуле

$$\text{Спрэд} = [(ПД / A_{\text{ПД}}) - (ПР / П_{\text{ПР}})]100,$$

где ПД – процентный доход;  $A_{\text{ПД}}$  – активы, приносящие доход в вид процента;

ПР – процентные расходы;  $P_{\text{ПР}}$  – оплачиваемые пассивы.

Указанное соотношение, являясь показателем эффективности проводимых банком операций, показывает, что результативность операций зависит не только от их доходности, но и от цены, по которой приобретаются ресурсы, необходимые для их проведения. Поэтому оценка управления спредом относится к числу важнейших задач анализа

рентабельности процентных операций банка. В процессе этого анализа необходимо изучить обоснованность используемых методов установления цены на выдаваемые ссуды (в качестве базисной ставки берется стоимость только долговых или же суммарных ссуд с учетом собственных средств банка); определить средний уровень доходности активных операций; сопоставить доходность различных видов активных операций по их видам, а также со средним значением доходности операций; произвести расчет внутренней стоимости банковских услуг ("мертвой точки" доходности банка, достаточной процентной маржи).

При этом следует определить, покрывает ли разрыв в процентных ставках общебанковские издержки и какая при этом создается прибыль; оценить изменения в структуре кредитных ресурсов и установить их влияние на изменение стоимости заимствования банком ресурсов; рассчитать среднюю стоимость фондового портфеля (стоимости ресурсов) как отношение общих расходов на выплату процентов к среднему объему пассивов или как произведение фактической ставки привлечения по каждому источнику и величины привлекаемых средств; определить разницу между реальной ценой используемых кредитных ресурсов и их номинальной ценой.

Основной и наиболее стабильной составляющей чистой прибыли коммерческого банка является чистая процентная маржа, которую можно определить как

$$ПМ_ч = [(ПД - ПР)100] / A_{CP} = (ПП / A_{CP})100,$$

где  $ПМ_ч$  – чистая процентная маржа;  $ПД$  – процентный доход;  $ПР$  – процентный расход;  $A_{CP}$  – средняя величина суммарных активов;  $ПП$  – процентная прибыль.

Указанное соотношение отражает рентабельность осуществляемых банком процентных операций, или эффективность использования активов банка при проведении им операций, связанных с уплатой и получением процентов.

В связи с тем что основными процентными операциями в банке являются кредитные операции, необходимо проанализировать изменение уровня их рентабельности за рассматриваемый период. К числу показателей, характеризующих доходность кредитных операций, в первую очередь, необходимо отнести следующие

- 1) Чистый доход по ссудам / Общая ссудная задолженность;
- 2) Чистый доход по ссудам / Средний размер капитала;
- 3) Процентная маржа / Ссуды, приносящие доход;
- 4) Ссуды, не приносящие доход / Ссудная задолженность;
- 5) Списанные ссуды за счет резервов / Общая ссудная задолженность;
- 6) Резерв на покрытие убытков по ссудам / непогашенная ссудная задолженность.

Анализ рентабельности непроцентных операций должен проводиться посредством сопоставления непроцентных доходов и расходов каждого вида со средней величиной соответствующих им активов.

Отношение непроцентных доходов к активам показывает прибыльность каждого вида операций, не связанных с процентными доходами (различных вознаграждений и комиссий, Доходов от операций в инвалютах в виде курсовых разниц, прочих доходов). Отношение непроцентных расходов (уплаченных комиссий, расходов по обеспечению деятельности, Расходов в инвалюте, прочих расходов) к активам представляет собой вторую составляющую непроцентной маржи операций банка. Чем ниже значение данного показателя, тем выше эффективность непроцентных операций.

При анализе можно использовать и другие показатели доходности и контроля за расходами, связанными с проведением банковских операций, в частности:

- 1) Процентные доходы // Средние активы;
- 2) Процентные расходы / Средние активы;
- 3) Прочие доходы / Средние активы;
- 4) Прочие расходы / Средние активы;
- 5) Операционные доходы / Средние активы;
- 6) Доходы (убытки) по ценным бумагам / Средние активы;
- 7) Непроцентные расходы / Доходы;
- 8) Процентные расходы / Доходы;
- 9) Налоги / Доходы.

Эти показатели могут использоваться при анализе не только рентабельности отдельных их видов, но и всей совокупности операций.

Не менее важный интерес в банках должно представлять и изучение доходности основных видов единичных операций, поскольку от результативности осуществления каждой из них зависит рентабельность совокупности операций определенного вида, которая в конечном счете определяет эффективность деятельности банка в целом.

Эффективность осуществления банком отдельных пассивных операций характеризуется таким общеэкономическим показателем, как норма платы за пользование привлеченным капиталом ( $h_p$ )

$$h_p = s_p t / K,$$

где  $s_p$  – годовая ставка простых или сложных процентов по привлечению (или цена заемных ресурсов). Она определяется аналогично годовой ставке по размещению средств

$$s_p = R / P \cdot K / t$$

где  $R$  – плата за пользование привлеченным капиталом;  $P$  – сумма использованных заемных средств;  $K$  – расчетное количество дней в году;  $t$  – срок пользования привлеченными средствами, в днях.

На практике при сравнении доходности осуществляемых банком единичных операций между собой или при определении эффективности проведения отдельных пассивных операций банковскими специалистами используются не показатели нормы дохода на вложенный капитал и не нормы платы, за пользование капиталом, а эффективные годовые ставки простых или сложных процентов по привлечению и размещению средств, потому что проведение анализа разрыва между ними и сравнение их величин друг с другом возможно, если изучаются операции с одинаковыми сроками (в данном случае со сроком один год).

Анализ эффективности единичных операций банка, связанных как с размещением средств, так и с привлечением ресурсов, должен осуществляться в различных направлениях и включать определение нижнего и верхнего пределов доходности (или цены) операции; оценку влияния на результативность операции схемы размещения (привлечения) средств (сроков и регулярности получения или выплат процентов, количества периодов начисления в течение

периода действия операции, принятой расчетной длительности периода операции и других факторов); обоснованность выбора вида применяемых ставок (простых или сложных процентов).

Величина показателя рентабельности операций с ценными бумагами (например, с акциями) определяется отношением полученного дохода по акциям к инвестированным в них средствам (выраженное в процентах или в виде коэффициента).

Рентабельность операций с долговыми ценными бумагами (например, облигациями) может быть представлена в виде купонной годовой процентной ставки (нормы доходности) как отношение текущего или купонного годового дохода в абсолютном выражении к номинальной цене облигации. В разрезе перечисленных составляющих доходности операций с ценными бумагами необходимо проводить анализ их рентабельности.

Рентабельность обслуживания клиентов определяют на основе приведенной выше системы учета прибыльности банковских продуктов. При этом рентабельность единицы каждого продукта умножается на количество проданных определенному клиенту единиц продуктов. Данный показатель позволяет выявлять клиентов, обслуживание которых для банка является наиболее эффективным.

Важной задачей при расчете рентабельности является установление цен на банковские продукты. Методика их определения должна базироваться на точной управленческой информации о доходах и расходах по каждой группе продуктов.

Значение анализа эффективности работы персонала определяется прежде всего тем, что расходы на оплату труда сотрудников банка имеют наибольший удельный вес в его затратах после процентных расходов.

Основными показателями эффективности работы сотрудников банка являются: чистый доход (прибыль), приходящийся на одного сотрудника (чистая прибыль / общее число работающих), и показатель отношения чистой прибыли к расходам на заработную плату (т.е. эффективность вложений средств в оплату труда).

Существуют разные методы анализа рентабельности вложений банка в инвестиции. К основным из них относятся: метод окупаемости (расчета отдачи вложенного капитала); метод дисконтирования денежных потоков; метод чистой текущей стоимости и внутренней ставки доходности.

### 2.3 Анализ финансового состояния банка

Оценка финансового состояния банка является чрезвычайно сложной задачей. Финансовое состояние представляет собой обобщающую характеристику эффективности управления финансовой и хозяйственной деятельности, активами и пассивами банка. Качество и скоординированность управления активами и пассивами банка в соответствии с выбранной схемой управления ими отражаются в системе основных показателей финансового состояния банка.

Исследование структуры баланса коммерческого банка целесообразно начинать с пассива, отражающего источники собственных и привлеченных средств, поскольку объем и структура пассивов в значительной части определяют объем и структуру активов.

Общую оценку масштабов деятельности банка дает показатель темпов роста уставного фонда, который рассчитывается как отношение суммы оплаченной части к величине первоначально объявленного уставного фонда в уставе банка. Этот показатель отражает темпы развития банковской деятельности и характеризует общее состояние банка.

Главная задача при анализе капитала – убедиться, что банк располагает адекватным или достаточным капиталом для покрытия непредвиденных потерь, долгов, создания резервов в случае снижения стоимости активов (ссуд, ценных бумаг и т.п.), защиты средств вкладчиков.

**Пассивы.** Анализ структуры пассивов начинается с выявления размера собственных средств, определения их доли в общей сумме баланса. В настоящее время коммерческие банки за счет собственных средств формируют 8 – 18 % всех пассивов, привлеченные ресурсы в структуре пассивов занимает 70 – 80 %.

Коэффициент достаточности капитала определяется как отношение собственных средств (капитала) банка к суммарному объему активов. Данный коэффициент характеризует уровень защиты от непредвиденных потерь, свидетельствует о сопротивляемости банка экономическим трудностям, является выражением внутренней политики банка, профессионализма его аппарата.

ЦБ РФ установил норматив достаточности капитала для банков не менее 6 %. Методика расчета капитала, предлагаемая им, периодически совершенствуется. Основное различие между балансовой оценкой собственных средств и расчетом, сделанным по методике ЦБ РФ, в исключении из капитала банка допущенных убытков, выкупленных у акционеров акций, на расходы будущих периодов, средств, отвлеченных в затраты капитального характера, величины недосозданных резервов на возможные потери по ссудам и некоторых других статей.

В мировой практике используется коэффициент достаточности капитала, порядок расчета которого установлен Базельским комитетом по банковскому надзору и регулированию в 1988 г. Норматив достаточности капитала по Базельскому соглашению должен быть не менее 8 %.

Российские банки, сотрудничающие с различными международными организациями, банками, как правило, заключают соглашения, одним из условий которого является соблюдение коэффициента достаточности капитала, рассчитанного по методике Базельского комитета.

Базельское соглашение предполагает разделение капитала на ряд составляющих: "стержневой" капитал, или основная часть собственных средств; дополнительный капитал, включающий скрытые, переоценочные и общие резервы, и вычеты из капитала.

"Стержневой" капитал, или капитал первого порядка, по требованиям Базельского комитета должен составлять не менее 50 % общего размера капитала. Капитал первого порядка является единственным общим элементом для всех банковских систем, он полностью отражается в публикуемой отчетности и служит основой для формирования оценок о достаточности банковского капитала.

По результатам анализа делаются выводы – выполнен ли норматив достаточности капитала, за счет каких причин происходило изменение фактического значения показателя: за счет изменения активов или за счет изменения темпов роста абсолютной величины собственного капитала.

Анализ достаточности собственного капитала банка может быть дополнен рядом расчетов. Определим показатели:

$D_1$  – отношение собственного капитала (К) к активам, взвешенным по степени риска ( $A_p$ );

$D_2$  – отношение собственного капитала (К) к активам с повышенным риском ( $A_{np}$ ).

На основе динамического ряда можно оценить тенденции развития показателей  $D_1$ , и  $D_2$ , их соответствия нормативному уровню и изменения по сравнению с базовым периодом.

Изменения  $D$  происходят под влиянием двух факторов: размеров собственного капитала и активов, взвешенных по степени риска. Увеличение размеров собственного капитала улучшает показатель  $D_1$ , а рост активов, взвешенных по степени риска, ухудшает его. Падение показателя  $D_1$ , может происходить, если темпы роста  $A_p$  опережают темпы роста  $K$ .

Изменения  $D_2$ , происходят под влиянием двух факторов: размеров собственного капитала и активов с повышенным риском. Первый из них оказывает прямое, второе – обратное влияние.

Поскольку  $A_{пр}$  является составным элементом  $A_p$ , то опережающие темпы роста  $A_{пр}$  снижают оба показателя.

Количественное влияние факторов на изменение  $D_1$ , и  $D_2$ , рассчитывается методом цепных подстановок.

Улучшение показателя достигается за счет:

- опережающего роста абсолютной величины собственного капитала банка;
- структурных изменений групп активов с повышенным риском в пользу активов с меньшим коэффициентом риска потерь;
- снижение коэффициента иммобилизации.

Многие банки при анализе структуры пассива различают собственные средства-брутто и собственные средства-нетто. Собственные средства-брутто помимо фактического остатка средств-нетто, который может быть использован для кредитования, включают отвлеченные и иммобилизованные средства. Собственные средства-брутто банка состоят из фондов банка, собственных источников финансирования капитальных вложений, прибыли, собственных средств в расчетах, страховых резервов коммерческого банка.

Сумма иммобилизации включает капитализированные собственные средства (стоимость основных средств за минусом износа, отвлеченные средства за счет прибыли, собственные средства, перечисленные другим организациям для участия в их деятельности, собственные средства, вложенные в долгосрочные ценные бумаги, собственные средства, отвлеченные в расчеты, дебиторскую задолженность). Собственные средства – нетто определяются как разность между величиной собственных ресурсов-брутто и суммой иммобилизации. Этот показатель играет ключевую роль при проведении структурного анализа баланса. Иммобилизация собственных средств снижает ликвидность и доходность банковских операций, поэтому их размеры должны находиться под постоянным контролем руководства банка.

Целесообразно исчисление коэффициента иммобилизации собственных средств, как отношение суммы иммобилизованных средств к капиталу, сокращение которого ведет к росту ликвидности и доходности.

Качественная оценка собственных ресурсов может быть выполнена с помощью расчета удельных весов их элементов: фондов банка, нераспределенной прибыли, средств в расчетах.

Собственной частью структурного анализа собственных средств является анализ состава пайщиков (акционеров) банка. Исходными данными для этого являются лицевые счета по балансовому счету "Уставный фонд", а также данные о выпуске и продаже собственных акций банка. Подобный анализ структуры пайщиков позволяет выявить приоритет интересов и учитывать его в работе банка.

С точки зрения достаточности собственных средств банка интересным является анализ направлений использования акционерного капитала. Общепринято, что часть финансовых вложений желательно финансировать только из акционерного капитала. К таким вложениям относятся вложения в здания и сооружения, покупка хозяйственного инвентаря, вложения в ценные бумаги с целью приобретения контроля над организациями и т.п. Кроме того, часть фактически оплаченных расходов, в силу особенностей бухгалтерского учета, банк отражает на счете расходов банка не сразу, а через какое-то время (авансовые платежи, расходы будущих периодов). Так, если из капитала банка, отраженного в разделе I баланса, исключить подобного вида статьи, то можно выявить положительную (или отрицательную) величину. Отрицательная величина скорректированного капитала показывает размер клиентских средств, направляемых на финансирование активов при недостатке собственных источников покрытия.

Контроль за динамикой данного показателя, ухудшение его величины служат сигналом для принятия мер к сокращению не приносящих доход операций, поиску путей увеличения доходности банка.

Для анализа структуры привлеченных средств предварительно определяется общая их сумма, и выделяются следующие подгруппы:

- депозиты до востребования (средства на расчетных, текущих счетах предприятий и организаций, средства бюджетных учреждений и доходы бюджета, неиспользованные собственные средства предприятий, предназначенные для капитальных вложений);
- средства на корреспондентских счетах других банков;
- срочные депозиты;
- межбанковские кредиты (кредиты, полученные от других банков);
- средства клиентов, поступающие на покупку государственных ценных бумаг, акций;
- средства в расчетах (неиспользованные остатки на аккредитивных счетах, покрытия по гарантиям, средства на специальных счетах при расчетах по капитальным вложениям и т.п.).

Определение удельного веса каждой подгруппы в общей сумме привлеченных ресурсов характеризует ее роль в формировании кредитных ресурсов.

В процессе анализа пассивных операций можно использовать различные коэффициенты для оценки политики банка. Так, коэффициент использования депозитов может быть рассчитан как отношение средней задолженности по кредитам к среднему остатку по всем привлеченным ресурсам. Он показывает, какой процент от общего объема привлеченных ресурсов помещен в кредиты. Коэффициент свыше 75 % (в зарубежной практике) свидетельствует о рискованной (агрессивной) политике банка. Коэффициент ниже 65 % свидетельствует об обратном, т.е. о пассивной кредитной политике.

**Активы.** Анализ активных операций банка производится с точки зрения выявления их доходности, степени риска и ликвидности. В этих целях определяется доля активов, приносящих и не приносящих доходы банку. Затем более детально анализируются активы, приносящие доход, прежде всего их структура по составным элементам. При этом определяется общий объем кредитов с выделением краткосрочных, средне- и долгосрочных ссуд, а также межбанковских кредитов, активов, вложенных в проведение факторинговых и лизинговых операций. Особенно тщательно следует анализировать кредитные вложения с точки зрения их риска и доходности. С точки зрения кредитного риска целесообразно выявить в ходе

анализа проблемные кредиты. С этой целью могут быть использованы различные показатели. Так, коэффициент доходности активов рассчитывается как отношение активов, приносящих доход, к общей сумме активов. Это отношение позволяет выявить долю активов, обеспечивающую получение прибыли банку, и активов, не приносящих доход (касса, корреспондентский счет, основные средства и другие статьи).

Далее можно выявить и оценить рискованные активы к общей сумме активов. В группу рискованных активов включают общий объем предоставленных кредитов, а также стоимость приобретенных ценных бумаг, вложение в факторинговые и лизинговые операции. В ходе анализа выявляют факторы, влияющие на доходы банка, соотносят их с активами. Расчеты могут показать, насколько прибыльно осуществляются активные операции. Полученные данные сравниваются с данными аналогичных банков.

Существуют различные методы оценки кредитного портфеля. В соответствии с требованиями ЦБ РФ ссуды подразделяются на пять категорий. К высоконадежным кредитам следует относить кредиты, предоставленные первоклассным заемщикам под твердый залог, застрахованные на 80 % ссуды – под гарантию банка или правительства. К средненадежным кредитам следует относить ссуды, предоставленные заемщикам II класса под гарантию кредитоспособного предприятия, поручительство банка, застрахованного на 50 %. К рискованным кредитам относятся ссуды заемщикам III класса кредитоспособности под гарантию или поручительство предприятия или кооператива с известной кредитоспособностью, застрахованные на 30 %. К высокорисковым относятся ссуды, предоставленные заемщикам с неизвестной кредитоспособностью под поручительство частного лица, застрахованного менее чем на 30 %, и бланковые ссуды.

Если отношение суммы рискованных и высокорисковых ссуд к общей величине кредитных вложений не превышает 20 %, то надежность возврата является нормальной.

Анализ диверсификации кредитных вложений осуществляется на основе показателей предельной суммы ссуд, максимального размера риска на одного заемщика или группу взаимосвязанных заемщиков по кредитам, удельного веса крупных кредитов в общей сумме задолженности, количества крупных кредитов и среднего размера кредита.

Улучшение диверсификации характеризуется увеличением количества крупных кредитов при снижении их доли в общей сумме кредитных вложений и уменьшении среднего размера крупного кредита. Уменьшение количества крупных кредитов при неизменной или возрастающей доле фактической величины, а также среднего размера говорит о недостаточной работе банка по диверсификации кредитных вложений, увеличивает риск невозврата ссуды и возможность возникновения дефицита ликвидных средств.

В качестве контроля за активами могут быть использованы следующие показатели:

Отношение доходных активов к общей сумме активов характеризует удельный вес доходобразующих активов в составе активов. Оптимальное значение 0,75 – 0,85

Отношение доходных активов к платным пассивам. Оптимальное значение  $\geq 1$ .

Отношение суммы выданных ссуд к общей сумме всех обязательств характеризует кредитную политику банка. При агрессивной политике (значение отношения  $> 0,7$ ) верхний предел – 0,78, далее – неоправданно опасная деятельность; при осторожной кредитной политике (значение отношения  $< 0,6$ ) нижний предел – 0,53, ниже – возможность возникновения убытков. Низкое значение данного отношения может свидетельствовать о диверсификации структуры активов за счет расширения операций не связанных с кредитованием.

Отношение банковских займов к банковским ссудам характеризует деятельность банка в межбанковской деятельности. При значении  $\geq 1$  банк является заемщиком, а при значении  $\leq 1$  кредитором.

Отношение суммы выданных ссуд к капиталу характеризует рискованность ссудной политики значение выше 8,0 свидетельствует о недостаточности капитала или об агрессивной кредитной политике.

Отношение суммы просроченных ссуд к сумме выданных ссуд характеризует удельный вес просроченных ссуд в ссудном портфеле. Оптимальное значение менее 0,04.

Наиболее важной задачей управления любым банком является обеспечение соответствующего уровня ликвидности. Под ликвидностью понимается способность банка выполнить свои обязательства перед клиентами с учетом предстоящего высвобождения средств, вложенных в активные операции, и возможных заимствований на денежном рынке. Недостаточный уровень ликвидности часто является первым признаком наличия у банка серьезных финансовых затруднений. Риск ликвидности связан с возможным невыполнением банком своих обязательств или необеспечением требуемого роста активов. Когда у банка недостаточна ликвидность, у него часто возникают трудности с покрытием дефицита путем увеличения обязательств либо путем быстрой реализации без значительных потерь и по приемлемой цене части своих активов. В результате затрагивается доходность банка.

В крайних вариантах недостаток ликвидности приводит к неплатежеспособности банка.

Для обеспечения ликвидности банки планируют и стараются поддерживать такую структуру баланса, при которой:

- 1) выполняются экономические нормативы ликвидности баланса, утвержденные ЦБ РФ;
- 2) выполняются требования, предъявляемые к нормам ликвидности, установленные сторонними организациями – партнерами при заключении с банком соглашений и договоров. Такими организациями могут быть банки, предоставившие синдицированные кредиты: Европейский банк реконструкции и развития, Мировой банк реконструкции и развития;
- 3) обеспечивается соответствие по срокам погашения и востребования активных и пассивных операций.

При оценке потребности банка в ликвидных средствах применяются различные количественные и качественные методы экономического анализа: методы сравнения, группировки, построения динамических рядов, расчеты средних величин, метод оценки различных коэффициентов и показателей. Основные коэффициенты используемые при анализе банковской ликвидности: нормативы ликвидности, утвержденные ЦБ РФ; показатели оборачиваемости кредитов, вложений в ценные бумаги и средств на расчетных и текущих счетах; показатели среднего срока использования депозитов; коэффициент нестабильности депозитов; показатель оборачиваемости просроченной задолженности; коэффициент трансформации краткосрочных ресурсов.

**Ликвидность.** Основными направлениями изучения ликвидности баланса являются анализ отдельных видов пассивных и активных операций с позиций ликвидности, оценка диверсификации активов и пассивов, согласованности активных и пассивных операций по срокам.

ЦБ РФ устанавливает для банков нормативы ликвидности трех видов: норматив текущей ликвидности; норматив мгновенной ликвидности и норматив долгосрочной ликвидности.



Изменения фактических коэффициентов ликвидности происходит под влиянием двух факторов: капитала и обязательств. Первый оказывает прямое влияние на показатель, второй – обратное. Ухудшение показателя (уменьшение соотношения) происходит при увеличении обязательств более быстрыми темпами, чем капитала. В случае ухудшения коэффициентов служба контроллинга должна проанализировать снижающее влияние на этот показатель различных групп обязательств. Это позволит выявить приемлемые формы воздействия на сокращение обязательств и целесообразность такого сокращения. При росте соотношения необходимо изучить структуру обязательств, чтобы выявить величину резервов привлечения средств без ущерба для ликвидности баланса банка. В результате анализа данных должны быть:

- сделаны выводы о доле в общей сумме привлеченных ресурсов срочных обязательств и обязательств до востребования;

- выявлены тенденции развития отдельных видов обязательств;

- определены изменения абсолютных величин и среднее значение за отчетный период;

- темпы роста показателей.

С позиции ликвидности банка предпочтительными являются высокий удельный вес и темпы роста управляемых ресурсов (межбанковские займы и срочные вклады и депозиты), так как это повышает стабильность ресурсной базы банка, ее управляемость и, следовательно, ликвидность баланса банка. В то же время повышенная (более 30 %) доля межбанковских займов увеличивает риск несбалансированной ликвидности, так как усиливается зависимость банка от внешних факторов.

Высокая доля и темпы роста остатков на счетах клиентов и прочих привлеченных ресурсов снижают стабильность ресурсов банка, увеличивают потребность в высоколиквидных активах, вынуждают банк увеличивать долгосрочные вложения за счет краткосрочных ресурсов, что обостряет проблему ликвидности. Для повышения ликвидности баланса банка необходимо стабилизировать ресурсную базу.

Анализ отдельных видов привлеченных ресурсов позволяет конкретизировать пути укрепления ликвидности банка.

Значительный удельный вес депозитов до востребования отрицательно сказывается на состоянии ликвидности баланса, ухудшается соотношение ликвидных активов к обязательствам до востребования, характеризующим текущую ликвидность; снижается стабильность ресурсной базы банка.

Улучшение ликвидности может быть достигнуто изменением структуры привлеченных ресурсов: увеличением доли срочных депозитов путем возможного переоформления стабильной части остатков средств на счетах до востребования в срочные депозиты.

Повышенная доля ссуд в активах приводит к ухудшению ликвидности. С целью снижения риска потерь необходим глубокий анализ кредитного портфеля с точки зрения ликвидности ссуд и диверсификации кредитных вложений.

Ликвидность ссуд определяется надежностью их возврата. Критерии надежности возврата включают: уровень кредитоспособности клиента; форму обеспечения возврата ссуды (гарантия, поручительство, страхование, залог, отсутствие обеспечения); застрахованную долю кредита.

Управление текущей ликвидностью происходит путем уменьшения обязательств до востребования в части расчетных и текущих счетов при переоформлении в срочные депозиты на срок от 6 до 12 месяцев; опережающих темпов роста ликвидных активов; приобретения облигаций государственного займа; создания отражаемых в активе баланса резервов на случай непогашения ссуд исходя из удельного веса несвоевременно погашенной задолженности и на случай досрочного изъятия срочных депозитов исходя из коэффициента нестабильности.

Если фактическое значение показателя значительно превышает норматив, следует обратить внимание на долю отдельных элементов ликвидных активов. Если доля остатков активов I группы (касса, корреспондентский счет, резервный счет) превышает 14 % общей величины актива, то следует рассмотреть возможность использования их для получения дохода, например использование средств на корреспондентском счете для предоставления межбанковских займов.

В качестве показателей ликвидности могут быть использованы следующие коэффициенты:

Отношение кассовых активов к онкольным обязательствам характеризует степень покрытия наиболее неустойчивых обязательств ликвидными средствами. Оптимальное значение 0,2 – 0,5.

Отношение кассовых активов к сумме онкольных и срочных обязательств характеризует степень покрытия ликвидными средствами депозитов и вкладов. Оптимальное значение 0,05 – 0,3.

Отношение суммы средств сложенных в ценные бумаги к общей сумме обязательств характеризует потенциальный запас ликвидности при использовании вторичных ликвидных ресурсов. Оптимальное значение 0,15 – 0,4.

Анализ ликвидности проводится одновременно с анализом доходности банка, так как банки получают максимальную прибыль, работая на грани минимально допустимых нормативов ликвидности, т.е. полностью используют привлеченные средства в качестве кредитных ресурсов, инвестиций и др.

*Методы оценки эффективности деятельности банка.* В системе контроллинга анализу прибыли уделяется особое внимание. Прибыль важна для всех участников банковской деятельности, для акционеров полученная банком прибыль – доход на инвестированный капитал, для вкладчиков – гарантия надежности и эффективности работы банка, для самого банка – основной источник собственного капитала.

Необходимость проведения такого анализа трудно переоценить, поскольку от глубины оценки результатов последнего зависят перспективы конкурентоспособности банка и его место на финансовых рынках.

Два наиболее важных критерия прибыльности банка – доходность активов и чистая прибыль в процентах от средств акционеров.

В качестве показателей прибыльности могут быть использованы следующие:

Отношение прибыли к величине активов (в процентах) характеризует эффективность использования всех ресурсов, полученных банком в свое распоряжение. Этот показатель является наилучшим единичным показателем для оценки эффективности работы банка. Оптимальное значение 1 – 4 %.

Отношение прибыли к уставному капиталу (в процентах) определяет уровень прибыли для инвесторов и потенциал увеличения капитала банка. Оптимальное значение 15 – 40 %

Отношение активов к собственному капиталу характеризует объем активов, который удастся получить с каждого рубля собственного капитала, и называется мультипликатором капитала. Оптимальное значение данного коэффициента 8 – 16. Если данное соотношение больше 16, то это свидетельствует о том, что база капитала банка слишком мала, и его возможности по дальнейшему привлечению заемных средств исчерпаны и неадекватны размерам активов. Если данное

соотношение меньше 8, то это свидетельствует о том, что банк неквалифицированно использует мультипликационный эффект капитала и непрофессионально управляет структурой заемного и собственного капитала, недополучая возможный доход. Данный показатель является универсальным, объединяющий прибыльность активов ( $K_1$ ) и коэффициент достаточности капитала ( $K_2$ )

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} / \text{Капитал} &= (\text{Прибыль} / \text{Активы}) / (\text{Капитал} / \text{Активы}) = \\ &= (\text{Прибыль} / \text{Активы}) \cdot (\text{Активы} / \text{Капитал}), \end{aligned}$$

т.е. рентабельность банковской деятельности находится в прямой зависимости от "отдачи" активов, их прибыльности и в обратной зависимости – от коэффициента достаточности капитала.

Внешним выражением результатов работы банка за определенный период времени, приводящих к потерям или чистой прибыли, служат данные о его доходах и расходах за отчетный период.

Анализ структуры доходов и расходов следует начинать с определения доли соответствующих их групп в общем, объеме полученных доходов или произведенных расходов. В частности, удельный вес операционных доходов должен приближаться к 100 %, а темп прироста по сравнению с предыдущим периодом быть ритмичным. При уменьшении прироста первой группы доходов общее увеличение дохода может быть достигнуто за счет двух других групп. При возникновении такой тенденции – роста доходов от побочной деятельности и случайно полученных доходов – банк должен обратить на это особое внимание. Возникновение такой тенденции обычно свидетельствует об ухудшении управления активными операциями банка либо ухудшающейся конъюнктуре рынка кредитных услуг.

Само по себе наличие доходов от небанковской деятельности обычно расценивается как нормальное явление, однако требует постоянного внимания и контроля. Увеличение доли этой группы доходов не должно происходить за счет операционных доходов либо носить кратковременный характер.

Рост операционных расходов банка среди общего объема, как правило, свидетельствует о двух обстоятельствах: неблагоприятном состоянии конъюнктуры рынков, на которых банк приобретает кредитные ресурсы, или ухудшении руководства деятельностью банка. Особое внимание при анализе структуры расходов уделяется анализу расходов, связанных с обеспечением функционирования деятельности банка, особенно административно-хозяйственных, и расходов, связанных с ростом риска в работе банка.

В условиях экономического кризиса и инфляции обычно происходит быстрый рост административно-управленческих расходов, главным образом зарплаты, при недостаточном росте прибыли; увеличивается число банкротств, поэтому банки должны направлять значительные средства на создание резервов для покрытия сомнительных и убыточных операций. В результате такой политики удельный вес второй и третьей групп расходов будет расти.

После проведения анализа доходов и расходов банка по укрупненным статьям следует более детально изучить структуру доходов или расходов, формирующих укрупненную статью, занимающую наибольший удельный вес в общем, объеме доходов или расходов.

Углубленный анализ должен проводиться за длительный период времени, например год. Затем для полноты оценки деятельности банка за анализируемый период производится сравнение доходов и расходов по уровню доходности и убыточности. Такое сравнение позволяет выявить, какие операции являются прибыльными, какие – убыточными и не покрываются ли убытки от одних операций за счет прибыли от других. В частности, повышение уровня доходности по статье "Начисленные и полученные проценты" должно оцениваться также с точки зрения проведения банком рискованных операций. Повышение в общем, объеме кредитных вложений банка доли ссуд с повышенным риском не может рассматриваться как положительное явление.

Необходим анализ структуры расходов по статье "Начисленные и уплаченные проценты" с точки зрения уровня расходов. Так, увеличение уровня расходов на уплату процентов по расчетным, текущим и другим счетам клиентов не может быть признано положительным, так как за счет этого источника происходило предоставление ссуд в большем объеме. Изменение соотношения уровня расходов в пользу расчетных, текущих счетов будет свидетельствовать о снижении ликвидности банка.

Банки должны очень осторожно и взвешенно подходить к оценке возрастания доли отдельных статей затрат, допуская рост с учетом прогнозов последующей от них отдачи. В случае признания структуры доходов и расходов банка неблагоприятной банк должен корректировать свою дисконтную и кредитную политику.

На процентные доходы банка оказывают влияние уровень процентной ставки, различия в доходности отдельных активных операций, структура кредитного портфеля, доля активов, приносящих доход в совокупных активах банка.

В качестве показателей оценки доход и расходов могут быть использованы следующие:

- Чистая процентная маржа, отношение разницы процентных доходов и процентных расходов к величине активов, показывает, насколько доходы от активных операций способны перекрывать расходы по пассивным операциям. Оптимальное значение 1,0 – 3 %. Альтернативный метод расчета предусматривает помещение в знаменатель активов, приносящих доход. Однако активы, не приносящие доход, и не связанные с процентами пассивы оказывают сильное влияние на чистую процентную маржу. Активы, не приносящие доход, ограничивают возможности его увеличения, если для их финансирования используются пассивы, по которым выплачиваются проценты. В то же время не связанные с процентами пассивы способствуют росту доходов, если они используются для финансирования активов, по которым банк получает высокие проценты.

- Чистый спрэд (в процентах) – разность между процентами, получаемыми по активным операциям и уплачиваемым по пассивным. Данное соотношение относится только к тем активам и пассивам, по которым выплачиваются проценты. В нем исключено влияние пассивов, не связанных с выплатой процентов, капитала, резервов на чистый заработанный процентный доход, а, следовательно, на прибыль банка. Данный показатель выявляет влияние процентных ставок на прибыль и тем самым позволяет лучше понять источники прибыльности банка, а отсюда – степень уязвимости доходных источников банка. Отрицательное или слишком маленькое значение свидетельствует о неэффективной процентной политике или об убыточности; высокая величина означает либо недоиспользованные возможности в привлечении дополнительных ресурсов, либо слишком рискованный портфель активов.

Кроме определения фактически сложившейся процентной маржи и процентного разброса важно рассчитать ожидаемую процентную маржу для определения "узких мест" в работе банка и принятия, необходимых мер для предупреждения негативных последствий. Ожидаемая процентная маржа может быть рассчитана только на основе знания стоимости привлеченных и размещенных средств.

Следует отметить, что определение стоимости ресурсов является одной из важнейших задач анализа банковской деятельности, достаточно трудоемкой и сложной для расчета. Стоимостный анализ углубляет исследование доходности банка и дает представление о стоимости (выгодности) конкретных операций. Наличие оперативной информации о стоимости привлеченных и размещенных средств позволяет оценить значение каждого вида операций в формировании прибыли банка и выработать основные направления банковской политики в целях максимизации дохода.

При анализе прибыли банка ее величину необходимо корректировать на темпы инфляции. опережение ежегодных темпов инфляции над темпами роста прибыли банка указывает на отсутствие реальной прибыли, падение реальных доходов.

С целью детализации факторов, влияющих на эффективность, производят вычисление показателей в расчете на один рубль активов, доходов и капитала. К таким показателям относятся:

Отношение процентной маржи к величине активов характеризует эффективность управления спрэдом. Оптимальное значение 1 – 4 %.

Отношение непроцентных расходов к величине активов характеризует предельный уровень издержек на рубль активов. Оптимальное значение 1 – 4 %

Отношение непроцентных доходов к общей величине доходов характеризует эффективность использования внутри банковских резервов. Оптимальное значение 5 – 15 %

Отношение непроцентных расходов к общей величине доходов характеризует качество управления издержками банка. Оптимальное значение 10 – 25 %

Отношение процентной маржи к величине стержневого капитала характеризует размер экономической добавленной стоимости и эффективность управления спрэдом. Оптимальное значение 10 – 35 %

Отношение процентного дохода к величине стержневого капитала показывает количество рублей процентного дохода привлекаемых на рубль стержневого капитала. Оптимальное значение 1,2 – 1,7.

Причины изменения основных показателей эффективности можно определить с помощью финансовых коэффициентов, которые отражают качественные и количественные параметры, влияющие на эффективность банковской деятельности. К таким показателям можно отнести:

Отношение процентной маржи к общей величине доходов показывает уровень чистого процентного дохода и характеризует эффективность процентной политики. Оптимальное значение 6 – 8 %

Отношение процентного дохода к общей величине активов показывает размер процентного дохода на рубль активов и характеризует уровень эффективности и рискованности вложений. Оптимальное значение 10 – 18 %

**Отношение непроцентного дохода к общей величине активов показывает размер непроцентного дохода на рубль активов и характеризует возможности использования внутри банковских резервов. Оптимальное значение 1 – 3 %**

**Отношение не доходных активов к общей величине капитала характеризует приоритетность направления использования капитала. Оптимальное значение 0,5 – 2.**

Отношение доходных активов к общей величине капитала показывает размер доходных активов, которые удается получить с каждого рубля капитала. Оптимальное значение 8 – 18.

#### **2.4 Возможности модели анализа при исследовании финансовой деятельности банка**

*Модель планирования банка на основе портфельных ограничений.* Неизбежной частью банковской деятельности является *риск*. Все известные способы управления им можно отнести к одному из следующих:

Избежание риска или отказ (банк в силу специфичности своей деятельности не может избежать риска, он обязан взять его на себя – иначе упразднится прибыль);

Удержание или признание риска (признание ущерба возможно, когда размер предполагаемого ущерба незначителен и им можно пренебречь, или есть возможность превращения одного вида рисков в другой, или "измельчения" одного вида риска на несколько с меньшими объемами);

Предупреждение риска (возможность уберечься от потерь или случайностей при помощи конкретного набора превентивных действий);

Контроль риска (ограничение дальнейшего роста размера убытка, уже имевшего место при помощи сбора и обработки достоверной информации);

Передача или страхование риска (перераспределение потерь среди участников операции или плата за снижение риска страховщику).

Внутри каждого из способов могут быть выделены специальные механизмы управления рисками, снижающие вероятность наступления неблагоприятного исхода за счет удорожания и усложнения технических процедур. Например:

- диверсификация рисков (распределение активов по различным (некоррелируемым) направлениям вложений);
- хеджирование (случай диверсификации рисков: распределение активов таким образом, чтобы суммарное влияние того или иного события на их стоимость оказалось нулевым);
- распределение рисков между большим числом участников операций, когда вероятность убытка перераспределяется на всех;
- перенесение вероятных убытков на другие лица, то есть передача ответственности за риск кому-то другому (страховая компания) или гарантия (поручительства) и т.п.

Рассмотрим банк как портфель активов и пассивов (в оптимальном случае сбалансированный по объемам, срокам и стоимости отдельных активных и пассивных групп денежных ресурсов), а не как традиционно понимаемые дебетовые и кредитовые остатки на счетах банковского баланса, поэтому в качестве основного риска будем рассматривать риск банковского портфеля.

В свою очередь риск банковского портфеля включает в себя:

- портфельный (балансовый) риск;
- процентный риск;
- риск несбалансированной ликвидности или несоответствия структуры ресурсов по срокам и объемам или риск сбалансированной ликвидности, то есть разные стороны проявления риска банковского портфеля;
- риск текущей ликвидности.

Система разрешения рисков рассматривается как совокупность банковских продуктов (банковских финансовых технологий, правил и процедур) или совокупность производственных методов и процессов в финансово-кредитной организации, обеспечивающая управление банковским капиталом (собственными и привлеченными платными денежными средствами). Другими словами, это концепция определения областей и видов риска, а также управление совокупностью рисков, которая подразумевает определение факторов риска, этапы и работы, при которых риск возникает, то есть установление потенциальных областей риска, качественная идентификация (выявление) возможных рисков и обеспечение разрешения рисков ситуации с помощью банковских продуктов и услуг.

Основной задачей управления риском банковского портфеля (или разрешения рисков ситуации) является поддержание приемлемых соотношений прибыльности и ликвидности в процессе управления активами и пассивами банка, то есть минимизация возможных банковских потерь.

Риск банковского портфеля описывается в терминах агрегированных статей баланса или соотношения между ними. Например, текущая стоимость активов, приносящих доход, и текущая стоимость привлеченных платных средств банка являются составляющими для определения степени подверженности процентному риску. Соотношение между собственным и заемным капиталом дает представление о портфельном риске, о соотношении между кассовыми активами и онкольными обязательствами – о риске ликвидности.

Успешное планирование банковской деятельности невозможно без четких ориентиров, одним из которых является структура портфеля банка или структура его баланса на основе соблюдения определенных соотношений в активе и пассиве путем закрепления блоков (отдельных) статей пассивов за определенными блоками (отдельными) статей активов. Традиционным для российских банков способом управления активами является способ, который обеспечивает объединение всех привлеченных и собственных ресурсов в общий финансовый пул с распределением его в те виды активных операций, которые определялись относительно благоприятной для банков конъюнктурой финансового рынка вне зависимости от источников формирования денежных средств и их сроков привлечения (рис. 4).

Принципиально важный момент планирования банковской деятельности – программирование, или разработка модели банка, которая наиболее полно отвечает требованиям рынка. Под моделированием банка подразумеваются принципы построения банковского портфеля и управления им с помощью динамической экономико-математической модели по оптимизации привлечения и размещения денежных ресурсов банка.

В основе построения модели банка на основе портфельных ограничений баланса лежат следующие принципы:

- прогноз цены финансового инструмента, то есть любой потенциальной активной или пассивной операции банка;
- специфика обращения финансового инструмента (срок операции, налогообложение, внешние и внутренние ограничения на конкретный финансовый инструмент);
- портфельные ограничения, которые включают в себя согласование по срокам, объемам и стоимости операций привлечения и размещения ресурсов банка;
- размах (уровень) мультипликатора капитала, обеспечивающий максимальный мультипликативный эффект при заданных портфельных ограничениях.

Схематично модель планирования может быть представлена так:

Пассивы	Активы
Онкольные обязательства	Первичные резервы (касса и т.п.),
	Вторичные резервы (государственные ценные бумаги),
	Банковские ссуды,

	краткосрочные кредиты.
Депозиты и вклады	Ценные бумаги (включая корпоративные), Вторичные резервы, другие ссуды.
Межбанковские кредиты	Первичные резервы, ценные бумаги.
Собственный капитал	Инвестиции, ценные бумаги и другие направления вложений.

Рис. 4 Схема портфельных ограничений активных и пассивных операций банка

Моделирование деятельности банка на основе портфельных ограничений дает возможность производить вариантыные расчеты оптимальных прогнозных (плановых) стратегий банка при различных допущениях на настоящую и будущую (возможную) конъюнктуру финансового рынка и выработать, таким образом, наиболее благоприятную стратегию деятельности банка, с помощью которых можно управлять его моделью.

*Подходы к анализу банка на основе балансовых обобщений.* Современный коммерческий банк является сложным финансово-экономическим образованием, поэтому рассматривать его следует как систему, имеющую свои цели, задачи и функции. При этом рассмотрение различных процессов в деятельности банка и объектов управления этими процессами составляет суть подхода к построению модели анализа и должно решать те задачи, которые ставятся перед исследователем-аналитиком, или выполнять функции, позволяющие принимать своевременные компетентные решения при управлении деловым оборотом коммерческого банка.

Основным подходом к анализу деятельности банка является определение цели проводимого анализа, то есть того, какие взаимосвязи и взаимозависимости анализ выявляет, и какую задачу в конечном итоге решает. Накопленная с XVI века теория и практика бухгалтерского учета и финансового анализа имеет следующие подходы в области балансовых обобщений: капитальное уравнение баланса (анализ собственного капитала, при котором рассматривается влияние отдельных хозяйственных операций на капитал, а не только размеры актива и пассива); модифицированное балансовое уравнение (анализ оборотного капитала); основное балансовое уравнение (анализ баланса хозяйственного общества, в котором общество отделено от собственника); уравнение динамического бухгалтерского баланса (счет прибыли и убытков); модифицированное капитальное уравнение (уравнение движения собственного капитала предприятия в виде отчета об изменении капитала: нераспределенная прибыль (реинвестированная) прибыль = прибыль отчетного периода – прибыль, отвлеченная из делового оборота (в форме дивидендов, штрафов, пени, иммобилизации в непроизводственный оборот).

Рассмотрим балансовые уравнения более подробно.

*Капитальное уравнение баланса*, известное как теория "приоритета собственника". В ее основе лежит уравнение: *Собственный капитал = активы – платные привлеченные пассивы*.

Согласно этой теории анализ должен отражать, прежде всего, положение собственника (пайщиков, акционеров) по отношению к субъекту анализа (коммерческий банк), или модель анализа должна показать изменение ценности собственного капитала банка. Данное уравнение целесообразно использовать для внутреннего анализа банка, то есть оценки умения управлять совокупным капиталом банка с позиций приращения собственного капитала. При мониторинге деятельности коммерческого банка оно может использоваться как итоговый мониторинг для определения эффективности деятельности банка по приращению собственного капитала, выявлению резервов повышения доходности (управление издержками банка).

*Уравнение динамического бухгалтерского баланса.* На основе него производится факторный анализ прибыльности банковской деятельности. При мониторинге банковской деятельности это уравнение используется как мониторинг ее финансовой результативности.

*Модифицированное балансовое уравнение* или теория "выделенных фондов". В основе теории лежит уравнение: *Активы = Пассивы*.

По этой теории банк имеет пассивы, которые использует для приобретения активов. Главная цель анализа – выявить не величину прибыльности банка, а эффективное (квалифицированное) использование имеющихся в распоряжении банка пассивов, а также выявить различные стороны финансового состояния банка с позиции сбалансированности между прибыльностью и ликвидностью. Настоящее балансовое обобщение наиболее эффективно при оценке банка заемщика и корреспондента. При мониторинге деятельности коммерческого банка оно применимо как инструмент оперативного мониторинга для оценки соблюдения заданных пропорций (нормативов) по оптимизации банковского портфеля (сбалансированности прибыльности и ликвидности).

*Основное балансовое уравнение*, общеизвестное как теория "приоритета предприятия", в основе которой лежит основное балансовое уравнение

*Активы = Собственный капитал + Платные привлеченные пассивы.*

В основе данного балансового уравнения лежит принцип владения и распоряжения всеми активами, принадлежащими банку. Наиболее приемлемое направление по данному балансовому обобщению – анализ банка-гаранта и предварительный мониторинг для выявления возможности осуществления каких-либо операций, например, оценка возможностей капитальной базы банка по привлечению и размещению ресурсов, а также оценка деловой активности, ликвидности, финансовой устойчивости и эффективности управления собственного банка.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что идеального или универсального способа анализа деятельности и финансового состояния банка не существует. В зависимости от поставленной задачи в области анализа и мониторинга банка необходимо выбрать конкретную модель, наилучшим образом отвечающую выполняемым функциям.

### 3.1 Экономическое содержание финансового менеджмента клиента

Финансовый менеджмент клиента банка можно определить как вид профессиональной деятельности, направленной на принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов клиента; это – разработка и реализация политики оптимального сочетания экономических интересов банка и клиента. Поэтому управление потоком финансовых ресурсов клиента, выраженных в денежных средствах, является основной целеполагающей функцией технологии финансового менеджмента клиента.

Банковская финансовая технология (банковский продукт) есть результат банковской деятельности, передаваемый клиенту в виде совокупности банковских услуг, выполненных работ, объекта интеллектуальной собственности, который создается и реализуется для удовлетворения потребностей клиента банка.

Таким образом, центральным вопросом, содержанием и реализацией технологии финансового менеджмента клиента для коммерческого банка является система управления денежными потоками клиентов, позволяющая детерминировать клиентскую базу по срокам, объемам и стоимости, а также построения стратегии и тактики финансового обеспечения банка, позволяющей принимать оптимальные финансовые решения как для банка, так и для клиента. Реализация данной банковской финансовой технологии дает банку возможность работать по следующей технологической цепочке: "финансовый менеджмент клиента – активно-пассивный менеджмент банка – сбалансированный по ликвидности и прибыльности портфель банка – эффект-затраты", т.е. обеспечивать активные операции банка денежными ресурсами с заданными параметрами по объемам, срокам, стоимости и в пределах установленной процентной маржи банка. Возможный "выигрыш" для кредитной организации от реализации данного банковского продукта (банковской финансовой технологии) складывается из следующих компонентов:

- увеличения объема продаж банковских услуг;
- диверсификации ресурсной базы банка;
- снижения риска текущей и срочной ликвидности банка за счет уменьшения объемов клиентских ресурсов с неопределенным сроком обращения;
- удовлетворения потребности клиентов в существующих и индивидуальных банковских продуктах и услугах;
- увеличения числа клиентов, пользующихся существующими и индивидуальными банковскими продуктами;
- повышения имиджа высокотехнологичного банка.

Подготовка и внедрение технологии финансового менеджмента клиента требует от банка построения соответствующего технологического уклада, т. е. системы разработки комбинаций банковских продуктов (банковских финансовых технологий), правил, процедур и регламентов, или построения совокупности производственных методов и процессов, обеспечивающей управление банковским капиталом – собственным и привлеченным платным (заемным) – через идентификацию традиционных банковских рисков путем разработки и реализации банковских финансовых технологий. Данная система предусматривает, как минимум, введение в банке системы проблемно ориентированного менеджмента клиента, которая должна решать задачу оптимизации денежных потоков клиента в банке, предоставления клиенту наибольшего количества банковских услуг, связанных между собой и оказываемых одновременно по нескольким продуктовыми подразделениями банка установления реальных и эффективных взаимосвязей между подразделениями банка с целью оказания взаимосвязанных банковских услуг, разработки банковских продуктов с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности клиента, отвечающих потребностям банка и клиента одновременно.

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

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

- 1 Оптимизация денежных потоков клиента с учетом особенностей его деятельности в целях обеспечения качественного банковского обслуживания клиента. Данная составная часть финансового менеджмента клиента обеспечивается деятельностью соответствующих служб банка, задействованных в данной услуге: расчетно-кассовое, валютное, клиринговое обслуживание, направление работы с пластиковыми карточками, с ценными бумагами, фондирование клиента, экономические подразделения, корпоративное кредитование, автоматизированная обработка информации.
- 2 Управление денежным оборотом клиента, разработка оригинальных финансовых схем для клиента, пакетирование существующих банковских услуг для придания им индивидуальных характеристик клиента. Деятельность служб банка: корпоративное кредитование, операции с ценными бумагами и производными ценными бумагами, работа с пластиковыми карточками, депозитарный бизнес, валютное обращение депозитные и фондовые подразделения, экономические службы, банковская логистика, дилерские услуги.
- 3 Тиражирование разработанных банковских услуг и продуктов. Деятельность служб банка: доходообразующие подразделения.
- 4 Аналитическое обеспечение услуги. Деятельность служб банка: автоматизированная обработка информации, экономические службы.
- 5 "Сращивание" клиента с банком. Деятельность служб банка.

Реализация технологии финансового менеджмента клиента потребует от банка разработки и построения организационно-технологического уклада продвижения этого банковского продукта, регламентов, которые при этом будут использоваться.

В результате банк сможет удовлетворить комплексные потребности своих клиентов, построить комплексную систему обслуживания клиента, "заработать" имидж высокотехнологичного кредитного учреждения, обеспечить большую массу доходов от продажи технологически связанных услуг одному клиенту или группе, сконцентрировать максимальное количество денежных и сопряженных с ними потоков клиента на банк и обеспечить свою клиентуру сетью взаимосвязанных услуг так, чтобы у клиентов не возникало возможности перевода части своих денежных потоков в другие

банк, создать продуктивно-координирующий центр по работе с клиентами и разработке банковских финансовых продуктов, сбалансировать интересы банка в таком сложном вопросе, как разработка продуктов и услуг собственными силами или использование "чужих" продуктов и услуг.

По своему экономическому содержанию технология финансового менеджмента клиента – это банковский продукт (банковская финансовая технология), обеспечивающий структурирование финансовых потоков в банке с целью оптимизировать структуру входящих в него и исходящих из него денежных потоков по срокам, объемам и стоимости обеспечив при этом максимальный эффект от их использования и минимизировав банковские риски. Структурированное финансирование банка позволяет управлять рисками, и в зависимости от степени интеграции рископонижающих элементов (размера ресурсов, длительности срока, величины стоимости ресурсов) последствия того или иного события на финансовом рынке могут быть частично или полностью нейтрализованы. В этой связи перед коммерческим банком встает задача по решению, как правило крупных проблем банковского клиента. Все банковские продукты (финансовые технологии), обеспечивающие решение проблем клиента, объективно имеющие характер интеллектуального банковского продукта для конкретного клиента, кроме традиционных банковских рисков, подвержены селективному риску, или вероятности выбора неправильных приоритетов в создании и развитии тех или иных банковских продуктов и услуг, связанного с неверной оценкой перспективности данного вида банковских продуктов и услуг. Этот вид риска учитывается и разрешается путем определения миссии банка и разработкой и реализацией его маркетинговой стратегии. При рассмотрении данной проблемы под миссией понимаются стратегические цели и текущие задачи по достижению этих целей. С помощью структурированного финансирования банк получает потенциальную возможность в среднесрочной и долгосрочной перспективе отстоять свое существование и избежать непредвиденного столкновения с падением доходов и ограничений своей сферы деятельности на рынке.

Деятельность банка при внедрении технологии финансового менеджмента клиента накладывается на сложности, связанные с тем, что прямо совместить банковский менеджмент с менеджментом клиента невозможно, так как это разные виды бизнеса и сегменты экономики. При рассмотрении потенциальных партнеров (банки и клиентов из реального сектора экономики) бросается в глаза тот факт, что экономические интересы сопряженных сторон-участников совпадают не полностью. На неполное совпадение интересов накладывается свой отпечаток и психологический аспект: руководители клиентов и крупных акционеров, которые не имеют достоверной информации о результатах работы своих предприятий из-за несовершенства отечественной статистической отчетности и бухгалтерского учета, остерегаются решать проблемы управленческого (производственного) учета с помощью банков.

Таблица 2.1– Экономические интересы клиента и возможности их учета со стороны банка

Параметры клиента (с позиции возможных интересов банка)	Экономические интересы клиента	Возможности учета экономических интересов клиента с помощью банка
Внешние параметры	Получение лицензий, льгот, квот, выигрыш тендеров, лоббирование, реклама, маркетинг, представительство интересов	Участие банка в современных проектах и программах, открытие банковских филиалов и представительств под клиента
Партнеры	Поставщики, потребители, конкуренты., проверка контрагентов, целевые рынки, перспективные планы	Построение клиринговой расчетной системы для учета и погашения встречных поставок и платежей, взаимозачеты. Открытие корреспондентских счетов для ускорения прохождения платежей клиента в режиме реального времени
Финансово-хозяйственное состояние	Ликвидность, достаточность оборотного капитала, страхование имущества и предпринимательского риска, качество дебиторской задолженности, финансовый, операционный, производственный рычаги	Кредитование, кредитное страхование, векселедательское кредитование, финансовый инжиниринг клиента

Продолжение табл. 2.1

Параметры клиента (с позиции возможных интересов банка)	Экономические интересы клиента	Возможности учета экономических интересов клиента с помощью банка
Банковское обслуживание	Потребность в финансировании,	Совместные с клиентом инвестиционные проекты,

	доходность и надежность размещения временно свободных средств, инвестиции, сроки прохождения платежей	обслуживание в режиме реального времени, индивидуальные для клиента банковские продукты, финансовый инжиниринг, индивидуальное обслуживание и закрепление за клиентом персонального менеджера
Управленческий(производственный) учет	Учетная политика, формализация и автоматизация учета, постановка управленческого учета, внешний аудит, контроллинг, бизнес-диагностика, финансовая оценка, бизнес-планирование, бюджетирование и т.п.	Финансовый контроль, консультирование по бухгалтерскому учету, построение базы данных по динамике бюджетных параметров, экспресс-диагностика, финансовое состояние, разработка бизнес-планов развития клиентов
Производство	Условия внешнеэкономической деятельности, сроки реализации продуктов (работ, услуг), цикличность производства, повышение фондоотдачи и производительности труда, сокращение непроизводительных издержек, гибкая переориентация производства	Взаимодействие с зарубежными и отечественными финансовыми институтами с целью разработки программ финансирования, разработка сложных финансовых схем привлечения денежных средств, управление средствами клиента с целью снижения непроизводительных издержек, разработка схем перспективных займов для развития и переориентации производства
Логистика	Складские помещения, снабжение, сбыт, объем товарных запасов по товарным группам, таможня, транспорт	Кредитование, разработка и реализация схем кредитования потребителей клиента в рассрочку, аккредитивные расчеты, форфейтинг и факторинг

Продолжение табл. 2.1

Параметры клиента (с позиции возможных интересов банка)	Экономические интересы клиента	Возможности учета экономических интересов клиента с помощью банка
Внутренняя организационная структура	Производственная: переспециализация подразделений, оптимизация материальных потоков, внутривладельческий механизм (центры прибыли и затрат). Организационная: создание, слияние, ликвидация или сокращение численности управленческих служб, персональные перестановки	Построение схем сбалансированного движения денежных и товарных потоков. Структуризация собственного капитала клиента
Персонал	Потребности в персонале, в том числе в области финансов, в социальном обеспечении и страховании персонала,	Консультации в области финансов и денежного обращения, создание и реализация страховых депозитов, разработка схем по оптимизации выплат



	схемы минимизации налогообложения фонда зарплаты, формы и размер оплаты труда, обслуживание оплаты труда	зарплаты персоналу, эмиссия банковских пластиковых карточек
Личные интересы руководства	Повышение статуса, мотивация действий по размещению денежных средств	Персональное обслуживание частных счетов, корпоративные карты, кредитно-депозитное обслуживание
Налоговое планирование и консалтинг	Планирование операций по оптимальному налогообложению: прогнозирование налогооблагаемой базы, подготовка для ее уменьшения, а также для применения налоговых льгот, документов, оформление и расчеты, финансовый инжиниринг, инвестиционное консультирование, аудиторский консалтинг и т.п.	Оптимизация денежных потоков клиента, разработка индивидуальных банковских продуктов и финансовых технологий, финансовый инжиниринг, оптимизация хозяйственных операций клиента, консультации по конкретным вопросам налогового учета и налогообложения, разработка схем оптимизации инвестиций

Продолжение табл. 2.1

Параметры клиента (с позиции возможных интересов банка)	Экономические интересы клиента	Возможности учета экономических интересов клиента с помощью банка
Привлечение инвестиционных ресурсов через рынок капиталов	Выход на рынок капиталов: эмиссия ценных бумаг, международные денежные расписки, андеррайтинг	Инвестиционный менеджмент, риск-менеджмент, разработка схем привлечения денежных средств, андеррайтинг: стэндаб с авансированием и без авансирования эмитента, конкурентный. Структуризация собственного капитала клиента

Невозможность полного совпадения экономических интересов банка и клиента связана с тем, что банк по экономической природе – финансовый посредник, обеспечивающий обслуживание денежных потоков и не являющийся собственником привлеченных денежных средств, а клиент – наоборот, как правило, владелец произведенных товаров и услуг, которые в основном имеют материальное наполнение. Дополнительные проблемы накладывают недостаточная компетентность и ограниченность в восприятии нововведений, требуемых рынком, со стороны менеджмента клиента. Поэтому выглядит вполне логичным нежелание банков заниматься изнурительной и бесплодной педагогикой и стремление оставить за собой право отказываться от сотрудничества с невосприимчивыми к управленческим новациям клиентами. Но реальному сектору экономики необходимы инвестиции и финансирование оборотных средств, а банкам – увеличение объемов производительных активов. Эти два параметра – краеугольный камень реализации технологии финансового менеджмента клиента в коммерческом банке.

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

- разработка банковского продукта (банковской финансовой технологии) должна учитывать индивидуальные потребности клиента и конфиденциальность конкретной разработки для него;
- следует разъяснять все риски, которые может нести клиент, и предоставление реальной информации о расчетной (плановой) эффективности данного вида банковской финансовой технологии;
- необходимо разработать систему стимулирования клиента через индивидуальные ставки и тарифы при его обслуживании в банке.

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

Система построения технологии финансового менеджмента клиента должна максимально отвечать требованиям общих подходов и принципов менеджмента, а также целеполагающей функции, для которой вводится технология финансового менеджмента клиента

В этой структуре функционирует система управляющих воздействий, которая включает в себя инструментарий воздействия на окружение, функциональную и обеспечивающую систему. Данная система обеспечивает разработку правил, процедур, внутрибанковских нормативных актов, которые регулируют процесс выработки и принятия решений, обеспечивающих выполнение целеполагающей функции.

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

Обеспечивающая система представляет собой информационно-аналитическое обеспечение объекта управления, опосредованное обеспечение управляющих воздействий и управления объектом системы технологии финансового менеджмента клиента

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

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

**Таким образом, можно сказать, что основным параметрам экономического содержания понятия "финансовый менеджмент клиента" в коммерческом банке относится:**

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

– целеполагающая функция и содержание финансового менеджмента клиента, которая заключается в оптимизации финансовых потоков клиента с учетом особенностей его деятельности (рынок, его сегмент, связи с поставщиками и покупателями, оборачиваемость средств, изменение сумм свободных остатков на счетах, колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможностей высвобождения денежных средств для инвестирования; качество менеджмента и степень готовности клиента принимать и использовать предлагаемые банковские продукция услуги; оценка потребностей клиента в банковских продуктах и услугах на основе изучения конкретных проектов хозяйственной деятельности клиента с позиции возможного в них участия банка) в целях обеспечения устойчива диверсифицированной ресурсной базы банка, обеспечивающей эффективность его финансовых вложений на основе сбалансированной структуры портфеля активом пассивов банка;

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

### **3.2 Технология финансового менеджмента клиента**

Успешное развитие банка невозможно без выбора стратегии его деятельности, а также тактики, которая представляет собой детальный план действий, включающий механизм реализации общих стратегий и конкретные инструменты (технологии, правила и процедуры), которые будут при этом использованы.

Проблемы успешного развития банка призвана решать система управления экономическими процессами, обеспечивающими деятельность банка, и персоналом, т.е. банковский менеджмент, поскольку надежность банка определяется не размерами активов, а качеством управления кредитно-инвестиционным портфелем, сбалансированным с источниками ресурсов банка, и квалификацией кадров. Существует комплекс причин, которые обуславливают сложность и многомерность такого понятия, как управление коммерческим банком. Среди них можно назвать комплексность организационной структуры, большое количество задействованных внешних и внутренних взаимосвязей и

взаимозависимостей, противоречивые интересы заинтересованных групп, недостаточный уровень квалификации персонала, отсутствие системного подхода к управлению и др. Поэтому процесс управления банковским учреждением представляется логичным разбить на несколько составных частей: банковский финансовый менеджмент, фундаментальный анализ банка, построение оптимальной организационной структуры, public relation, финансовый менеджмент клиента, стратегическое планирование (corporate strategy), управление информационными потоками вне и внутри организации, управление финансовыми банковскими технологиями.

Основополагающим инструментом, обеспечивающим оперативное и своевременное решение банковских проблем, в том числе кризисных, служит квалифицированный банковский финансовый менеджмент, который является составной частью банковского менеджмента и подразумевает решение как минимум следующих задач: учет банковского окружения (банк на финансовом рынке и регулирующая среда банковской деятельности), адаптация банка к внешнему окружению (принципы управления и планирования, позиционирование и политика продвижения банковских продуктов), компетентное управление традиционными банковскими рисками (управление банковским портфелем на основе разработки банковских технологий и процедур (продуктов), обеспечивающих разрешение банковских рисков), квалифицированное управление ликвидностью банка и плановыми параметрами его деятельности.

"Проведение в жизнь" отдельно взятой банковской технологии может быть представлено как итеративный процесс:

- ситуационный анализ финансового рынка (его сегмента) и анализ положения банка на рынке (его сегменте);
- фундаментальный анализ банка с целью выявления тех "узких мест" в структуре банковского портфеля или баланса (не статическое, а динамическое равновесие), которые будут элиминироваться в процессе внедрения финансовой технологии;
- моделирование финансовой технологии (комплекса технологий), направленное как на расширение спектра предоставляемых банком услуг (задача минимум), так и на исправление проблемных ситуаций в банке (динамика) или балансе (статика);
- детальная разработка технологии до уровня непосредственного исполнителя и выпуск пилотного проекта технологии в качестве внутреннего нормативного документа для одного структурного подразделения с целью отработки и нивелирования непрогнозируемых (неизвестных) операционных рисков;
- отработка взаимосвязей и определение взаимозависимости банковских структурных подразделений, обеспечивающих продвижение данной финансовой технологии (юридические, бухгалтерские, маркетинговые, технические и организационные аспекты введения технологических правил и процедур в деловой оборот банка);
- окончательный ввод финансовой технологии в деловой оборот с учетом полученных результатов и предложений от структурных подразделений;
- мониторинг изменений структурной динамики портфеля банка с целью сопоставления полученных результатов с прогнозными целевыми параметрами (повысить или снизить, сократить или расширить, заблокировать наметившуюся тенденцию и т. д.) на разных временных интервалах;
- анализ и синтез изменений в рискованной экспозиции банка, произошедших в результате внедрения данной технологии (оценка изменений каждого из традиционных банковских рисков, структуры изменений доходов и расходов);
- моделирование и конечная разработка смежных (возникших в процессе внедрения и логически дополняющих первоначальную технологию с положительным эффектом) банковских продуктов;
- сопровождение и обеспечение технологически единого продуктового ряда всех финансовых технологий внутренних нормативных правил и процедур во избежание несостыковок и противоречий;
- принятие на уровне высшего менеджмента банка перечня кратко-, средне- и долгосрочных задач, которые будут решаться посредством продуктовой стратегии банка (продуктовый ряд банка в рамках принятой утвержденной и доведенной до сведения профессионально заинтересованных лиц в банке стратегии со следующими ситуационными корректировками).

Если изложенное выразить концептуально, то для производства первоклассного банковского продукта необходимо:

- понять потребности рынка (текущие и перспективные);
- поставить целью производство банковской технологии только самого высокого качества, используя опыт отечественных и зарубежных лидеров;
- организационно перестроить банк, распределив ответственность до самого нижнего звена управления;
- "перепрограммировать" работников банка на достижение высокого качества банковского обслуживания, реализовав принцип "банк для клиента";
- наладить систему внутреннего мониторинга – четкого непрерывного планирования и контроля.

Очевидно, что успешно реализовать процесс внедрения собственных технологий смогут банковские структуры, которые обеспечат как минимум решение следующих задач:

- анализ экономических процессов, происходящих на финансовом рынке, и адаптация банковских продуктов (финансовых технологий, правил и процедур) к требованиям внешней среды банка;
- определение перспективы (путей) развития банковских финансовых технологий и процедур, обеспечивающих конкурентоспособность банка в соответствии с программой его развития и корпоративными целями, в том числе увеличение контролируемой доли рынка и уменьшение традиционных банковских рисков;
- обеспечение управления денежными ресурсами на основе разработки, внедрения и реализации банковских финансовых технологий с учетом стратегии и тактики деятельности банка в зависимости от конкретной экономической ситуации на рынках ссудного и товарного капиталов;
- руководство работой по планированию финансовых технологий банка, направленной на последовательное укрепление его ресурсного потенциала;
- организация комплексного сопровождения, внедрения и реализации банковских финансовых технологий посредством взаимодействия между структурными подразделениями банка на основе разделения обязанностей и согласования действий между ними;
- адаптация к законодательной и регулирующей экономической среде на основе современных банковских финансовых технологий, обеспечивающих конкурентоспособность банка на рынке банковских услуг.

Основным содержанием банковской деятельности является система менеджмента по управлению традиционными банковскими рисками с помощью их идентификации на основе совокупности банковских продуктов (банковских

финансовых технологий), которые позволяют обеспечить разрешение этих рисков, то одну из основных целей банковского менеджмента можно определить как обеспечение и создание условий максимально эффективного использования структурных подразделений банка для решения текущих, тактических и стратегических задач.

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

При этом, в организационную структуру банка никак не вписывается клиент банка, исключая ограниченный традиционный круг банковских услуг. Если проследить путь удовлетворения обычной потребности клиента, который не вызывает дополнительных проблем и не требует разрешения сложившейся иерархии, то возникает технологическая цепочка из отдельных звеньев на исполнительском уровне, которая замыкается на удовлетворении традиционных потребностей клиента. Такая структурная организация может вполне и обойтись без клиента, главное чтобы был источник финансирования для покрытия издержек, поскольку традиционная организация строится в соответствии с характером оказываемых банковских услуг и исходит из приоритета услуг над их реализацией, т.е. банк стремится реализовать те банковские продукты и услуги, которые в состоянии производить. Преимуществом данной организационной структуры банка является высокий уровень внутрибанковской специализации с высоким качеством исполнения операций, а недостатком – также узкая специализация, которая затрудняет координацию деятельности структурных подразделений банка и решение проблем клиента, имеющих комплексный характер. Это связано с тем, что изолированные подразделения банка из-за узости сферы своей ответственности бывают не в состоянии понять проблемы клиента во всей их полноте или порекомендовать более подходящие услуги других подразделений банка из-за собственной узкой специализации.

Банку важно определить для себя не идеальную структуру, а оптимальную, т.е. ту, которая дает лучшие результаты. С позиции финансового менеджмента клиента необходимо построение технологического уклада банка, который отвечал бы содержанию связки "клиент – банковский продукт". Построение такой связки на основе технологии финансового менеджмента клиента не требует реорганизации структуры банка, а только введения параллельной технологии по отношению к существующему банковскому технологическому укладу (банковскому менеджменту), но с ориентацией на клиента и в целях постоянных технологических нововведений (инноваций) в банке. Система параллельных технологий необходима для постепенного вытеснения более прогрессивными, перспективными технологиями действующего, теряющего конкурентоспособность технологического уклада без его радикального нарушения. Постепенное движение параллельных технологий, которые с течением времени заполняют собой, постепенно увеличивая удельный вес, весь технологический уклад банка без нарушения его деятельности

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

- непостоянство процентных ставок и темпов инфляции, которые создают потребности в новых видах финансовых инструментов (новые виды банковских вкладов и счетов, плавающие ставки по ссудам, кредиты до востребования, дисконтированные кредиты и т. п.);
- изменения регулятивного характера в сфере налогообложения, требующие оперативного вмешательства в оптимизацию налогового планирования и создания новых финансовых схем и инструментов для клиента;
- совершенствование технологий, вызывающих удовлетворение дополнительных потребностей клиента (банковские пластиковые карты, система обслуживания "банк – клиент", оперативность в расчетах в режиме реального времени и т.д.);
- экономическая активность клиента по расширению своих партнерских связей и сегмента рынка.

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

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

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

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

Решение проблем комплексного характера оптимально производить на основе проектной формы организации деятельности по решению задач банковской клиентуры. Проектная форма подразумевает решение задач и проблем клиента не по функциональному, а по проблемному принципу, позволяющему концентрировать усилия интегрированных

подразделений банка на приоритетных направлениях его деятельности при соблюдении целостного характера существующего банковского технологического уклада. В основе проектного подхода по решению проблем клиента лежит матричная, или "решетчатая" (сетевая), организационная банковская структура, которая строится на основе принципа двойного подчинения специалистов: с одной стороны – непосредственному руководителю доходобразующего подразделения банка, в котором находится специалист, с другой – руководителю подразделения, который отвечает за разрешение комплексной проблемы клиента. Преимущества такой формы организации заключаются в интенсивном взаимодействии и интеграции между доходобразующими подразделениями банка, в эффективном обмене информацией и технологиями, вследствие чего принимаемые решения более полно учитывают проблемы клиента и общебанковские цели, обеспечивая повышение конкурентоспособности кредитного учреждения и его устойчивости. Недостаток матричной организации – внутрибанковские риски, которые могут возникнуть в результате пересечения сфер компетенции между доходобразующими подразделениями, возникновения конфликтов в случае недостаточно четкого разграничения полномочий по проектноориентированному разрешению комплексных проблем клиента банка. Этот недостаток компенсируется, что принимаемые решения по комплексной проблематике банковских клиентов более полно учитывают общебанковские цели, а не ориентируются только на узковедомственные цели отдельных структурных подразделений.

Риски, которые возникают в процессе введения матричной формы организации, можно разрешить путем создания в банке института персональных менеджеров клиентов (счетов, услуг или продукт-менеджеров, приват-банкиров) которые административно подчинены подразделению по проблемно ориентированному подходу к банковской клиентуре и осуществляют работу с клиентами, у которых возникают запросы, связанные с созданием и предоставлением им не имевшегося в доходобразующем подразделении банковского продукта или услуги.

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

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

Подразделение технологии финансового менеджмента клиента решает задачу структуризации денежных потоков клиента путем комплексных операций по комбинированию различных технических приемов (банковских продуктов и услуг), понимаемых как инструмент разрешения традиционных банковских рисков, а также занимается разработкой оригинальных финансовых схем (финансовый инжиниринг) для клиента с использованием как существующих продуктов банка и рыночных финансовых инструментов, так и созданием новых продуктов, когда от банка необходимо готовое решение крупных проблем клиента. В результате возникает новый банковский продукт, который можно назвать финансовым менеджментом клиента, а для банка – новый вид деятельности: структурированный бизнес или структурирование традиционных банковских рисков. Как правило, типовые банковские операции не содержат элементов, снижающих риски. Поэтому подразделение технологии финансового менеджмента клиента, обеспечивающее структурирование денежных потоков, позволяет управлять рисками, а также обеспечить высокую компетентность банка в сфере структурированных операций (имидж высокотехнологичного банка). Следовательно, клиенты будут поручать ему "интеллектуальные" операции, выгодно отличающие банк от стандартизированных конкурентов по бизнесу. Последнее положение важно еще и потому, что традиционная банковская стратегия на обслуживание широкой массы клиентов может отрицательно сказаться на конкурентоспособности банка.

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

Подразделение технологии финансового менеджмента клиента находится на одном иерархическом уровне управления с доходобразующими подразделениями в структуре банка. Его функции осуществляются в рамках нестандартных потребностей клиентуры, которой необходимы банковские продукты и услуги, отличные от традиционно осуществляемых доходобразующими подразделениями, т.е. разработка и построение комплекса услуг. Основные направления деятельности подразделения технологии финансового менеджмента клиента пронизывают узкоспециализированные функции доходобразующих подразделений банка, объединяя их в рамках конкретного клиентского проекта. В пределах своих узкоспециализированных функций доходобразующие подразделения банка осуществляют стандартные операции, обеспечивая тем самым выполнение потребностей клиентуры в рамках конкретного клиентского проекта с серьезными нестандартными проблемами. Каждый разработанный и выполненный клиентский проект обеспечивает внесение необходимых изменений в существующий технологический уклад банка, адаптируя его под требования рынка банковских продуктов и услуг.

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

- предложение клиенту не разрозненных (специфических) банковских услуг, рассредоточенных по узкоспециализированным подразделениям, а целостное решение сложных проблем;
- концентрация усилий каждого узкого специалиста банка в рамках выполнения его профессиональных функций, что повышает производительность и качество труда при совершении традиционных банковских операций;
- интенсивное взаимодействие между сотрудниками доходобразующих и "штабного" подразделений в эффективном обмене информацией, что позволяет принимать решения, наиболее полно учитывающие общебанковские интересы;
- создание временных проектноориентированных банковских групп, обслуживающих отдельных клиентов и занимающихся сделками (операциями) с клиентами любого уровня (мелкими, средними, крупными) и т.п. с универсализацией клиентского обслуживания;
- комплексность обслуживания клиентуры;

- высокий уровень внутриванковской специализации, обеспечивающей технически безукоризненное выполнение банковских услуг;
- построение временных структур, учитывающих специфический характер обслуживания каждого клиента;
- отсутствие необходимости предъявлять высокие профессиональные требования к сотрудникам доходобразующих подразделений, т.е. не требуется дополнительного обучения по широкому кругу банковских операций;
- высокая гибкость прохождения информации, минуя традиционные инстанции (до старшего руководства банка), и оперативность в принятии решений.

Такой подход позволяет разрешить риски:

- пересечение сфер компетенции доходобразующих подразделений;
- возможности пересечения сфер компетенции банковских специалистов различных структурных подразделений, исключив ненужное дублирование операций и внутриванковскую конкуренцию среди структурных подразделений;
- возможности возникновения конфликтов в случае нечеткого разграничения полномочий между руководителями доходобразующих подразделений и подразделением технологии финансового менеджмента клиента.

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

- разработку концепции проекта;
- планирование проекта;
- определение финансово-экономических ограничений и требований к проекту (не путать с техническими требованиями к конкретным инструментам реализации проекта);
- разработку структуры проекта (укрупненный план, матрица распределения ответственности, сетевой график и план реализации, система отчетности и контроля);
- определение фаз проекта;
- информационное обеспечение участников проекта;
- обеспечение взаимопомощи участников проекта;
- помощь доходобразующим подразделениям в подготовке принятия решений;

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

Проектный подход позволит также объединить специальные (специфические) знания и квалификацию специалистов доходобразующих подразделений и непрофессиональную квалификацию специалистов в области финансового менеджмента, а также средства реализации (администрирования) клиентского проекта.

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

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

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

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

**Шаг 3** (блок "Информационная поддержка движения денежных средств клиента в банке"). Необходимость этого шага вызвана оценкой потенциальных (существующих) возможностей клиента использовать финансовые продукты и денежные потоки для концептуальной постановки модели будущего банковского продукта (банковской финансовой технологии).

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

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

- удовлетворение индивидуальной потребности (комплекса потребностей) конкретного клиента;

- расширение спектра предоставляемых банком услуг и возможное тиражирование после внедрения пилотного банковского продукта (банковской финансовой технологии);
- исправление проблемных ситуаций у клиента или в банке.

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

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

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

- 1 Деловые потребности клиента – пользователя банковского продукта не должны противоречить миссии банка.
- 2 Учет технических возможностей банка.
- 3 Учет процедурных потребностей и возможностей в банке.
- 4 Необходимая совместимость или допустимая корректировка банковского продукта в рамках существующего технологического уклада банка или конкретного регламента.
- 5 Шкала времени или сроки продвижения в банке и реализации банковского продукта не должны ухудшать результативность ценовой и тарифной политики банка.

**Шаг 7** (блок "Проектирование банковского продукта "Финансовый менеджмент клиента") Разработка имитационной модели банковского продукта (банковской финансовой технологии) с целью определения взаимосвязей и взаимозависимостей структурных подразделений, обеспечивающих продвижение данного банковского продукта (банковской финансовой технологии) включает следующие этапы:

**1 Разработка банковского продукта.** Содержание: Определение категории и содержания банковского продукта или набора услуг в расчете на конкретного клиента-пользователя с целью более полного удовлетворения выявленных запросов.

**2 Производительный потенциал банковского продукта.** Содержание: Получение клиентом возможности более эффективно использовать собственные ресурсы (время, персонал, информацию, финансы, производственный потенциал).

**3 Пакетирование банковских продуктов (набор банковских продуктов).** Содержание: снижение издержек клиента за счет дополнительных преимуществ взаимосвязанных банковских продуктов и услуг, которое достигается за счет эффекта синергизма.

**4 Обслуживание банковского продукта.** Содержание: Оперативность в обеспечении потребностей клиента.

**5 Технологичность.** Содержание: Адаптация банковского продукта под существующий банковский технологический уклад с незначительными издержками на подготовку банковского персонала и обучение клиента-пользователя.

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

**Шаг 8** (блок "Создание фокус-группы") Под "фокус-группой" понимается программно-целевая (рабочая) группа или структура управления проектом финансового менеджмента клиента, включающая состав участников-реализаторов конкретного банковского продукта (банковской финансовой технологии) с распределением функций этих участников, которые будут осуществлять ввод банковского продукта в деловой оборот банка с учетом получения предварительных результатов. В функции участников-реализаторов проекта финансового менеджмента входят:

- ввод банковского продукта (банковской финансовой технологии) в деловой оборот банка;
- корректировка вводимого в деловой оборот банка банковского продукта (банковской финансовой технологии) либо возврат к предыдущим этапам (шагам) реализации проекта финансового менеджмента клиента (доработка или полное прерывание процесса);
- пробные продажи как проверочный механизм определения дальнейших перспектив банковского продукта (банковской финансовой технологии);
- переход к полномасштабной реализации банковского продукта (банковской финансовой технологии);
- моделирование, разработка и реализация смежных (возникших в процессе внедрения и логически дополняющих первоначальную банковскую финансовую технологию с положительным эффектом) банковских продуктов; на этом этапе выполнения функций происходит возврат к предыдущим шагам реализации проекта финансового менеджмента клиента (к шагам 3 – 8).

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

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

**Шаг 11** (блок "Уход с рынка"). Предусмотрение возможных вариантов выхода из конкретного проекта вследствие возможных конъюнктурных изменений рыночной среды с целью минимизации возможных убытков от непредвиденных рисков и уход с рынка банковских продуктов и с конкретной банковской финансовой технологией.

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

Организационное построение технологии финансового менеджмента клиента в коммерческом банке требует системного подхода, который должен учитывать взаимосвязь методов его реализации, целевой, функциональной и обеспечивающей подсистем банка, способствующих принятию и реализации конкурентоспособных решений, направленных на удовлетворение заданной потребности.

### 3.3 Диагностика клиента банка

Банковская деятельность может быть определена как технологический уклад совокупности соответствующих действий всех ее участников (элементов банковской деятельности) по финансово-кредитному обеспечению интересов, реализуемой посредством банковских операций и услуг.

Основу активной деятельности коммерческих банков составляют кредитные операции, поскольку:

во-первых, их успешное осуществление ведет к получению основных доходов, способствует повышению надежности и устойчивости банков, а неудачам в кредитовании сопутствует их разорение и банкротство;

во-вторых, банки призваны аккумулировать собственные и привлеченные ресурсы для кредитования инвестиций в развитие экономики;

в-третьих, эта деятельность при ее успешном осуществлении приносит прибыль всем ее участникам: кредитным организациям, заемщикам и обществу в целом.

**При рассмотрении кредитования в аспекте технологии финансового менеджмента клиента прежде всего встает вопрос о создании программы действий по качественному решению комплексных проблем клиента. Для этого, прежде всего, необходимо:**

- выяснить, какие проблемы, кроме той, с которой он непосредственно обратился в банк, у него существуют;
- определить, какие проблемы могут быть решены в ближайшее время (при этом не должны упускаться из виду цели и задачи более высокого ранга, способствующие "сращиванию" клиента с банком);
- выбрать способы (средства) достижения выбранных целей, учитывая интересы банка и его клиента во взаимосвязи и взаимозависимости;
- определить наиболее эффективную тактику и стратегию решения крупных проблем клиента и пути вывода его денежных потоков на более благополучную траекторию движения;
- разработать или использовать в комплексе действующие методы (банковские продукты/банковские финансовые технологии) управления финансовыми ресурсами клиента.

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

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

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

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

- а) если в ближайшей перспективе или при текущем тяжелом финансовом положении предприятию угрожает банкротство;
- б) если необходимо разработать инвестиционный проект или бизнес-план;
- в) если поставлена проблема разработки комплексной стратегии развития конкретного предприятия, то бизнес-диагностику можно использовать как инструмент построения этой стратегии.

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

**1 Рыночные цели.** Возможные критерии: доля рынка в процентах, основные сегменты рынка и их доля в процентах по товарным группам и территориям. Действия клиента должны быть направлены на достижение надежной



конкурентоспособности его товаров, работ и услуг, на повышение их потребительских качеств и товарной привлекательности.

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

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

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

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

Для планирования конкретных действий при разработке клиентского проекта необходимо уточнить положение клиента и его потенциальные возможности – как внутренние, так и на рынке. Необходимо определить, какого из двух крайних принципов руководство клиента намерено придерживаться в перспективе (или придерживается в нынешних условиях): принципа выживания или принципа прорыва (скачка). Принцип выживания – это принцип эволюционного развития с минимальными изменениями организационной структуры управления, внутренних условия функционирования предприятия-клиента, с последующим (по факту наступления) учетом воздействующих на клиента внутренних и внешних факторов в существующих ожидаемых условиях его функционирования и т.п. Принцип прорыва (скачка) – радикальное изменение всех критериев деятельности за минимально короткий срок, ориентация на лидирующее положение на выбранном рыночном сегменте. Эти два принципа в чистом виде среди клиентов банка, как правило, не встречаются, но выявление подходов к управлению деятельностью клиента может оказать банку услугу при построении технологии финансового менеджмента клиента в отношении банковских продуктов (банковских финансовых технологий), которые будут учитывать пожелания клиента на основе ценовой "риск-доход". То есть подход к клиенту осуществляется на основе дифференциации консервативной и агрессивной банковской клиентуры, в зависимости от предпочтений которой будут выбраны (разработаны) соответствующие банковские финансовые технологии.

Для определения и оценки рыночных возможностей клиента используют раздел бизнес-диагностики – маркетинг клиента. Целью маркетинга клиента является качественная оценка существующего и потенциального спроса на продукцию, товары и услуги клиента, его сильных и слабых сторон по сравнению с другими предприятиями, работающими на этом сегменте рынка и в данной товарной нише. Весь комплекс маркетинга в рамках приведенной выше структуры целей бизнес-диагностики клиента охватывает только оперативные меры, принимаемые банком для достижения проектных целей, которые будут выявлены и определены в процессе работы с клиентом.

Поэтому к понятию "маркетинг клиента" следует относиться не как к философии бизнеса самого клиента, а как к инструменту, обеспечивающему сбор минимально необходимой информации для определения целей, постановки задач и принятия решения со стороны коммерческого банка по разработке концепции проекта технологии финансового менеджмента конкретного клиента.

Работа по маркетингу клиента в банке должна быть организована по следующему плану):

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

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

План маркетинга клиента включает следующие разделы:

- 1) клиент банка;
- 2) производственная деятельность клиента;
- 3) продукт или услуга;
- 4) потребители продуктов и услуг клиента (рынок сбыта);
- 5) управление;

## б) конкуренция.

**Раздел 1** "Клиент банка" включает следующие параметры маркетингового исследования клиента:

- год основания или продолжительность деятельности на данном сегменте рынка;
- юридический статус;
- организационно-правовая форма организации;
- место расположения или территориальное нахождение офиса; владельцы и совладельцы бизнеса;
- количество сотрудников, обеспечивающих бизнес;
- сегменты рынка (товарные ниши), на которые нацелен клиент;
- наличие филиалов и краткие сведения о них;
- принадлежность к концернам, ассоциациям, фондам, консорциумам и т. п.

**Раздел 2** "Производственная деятельность клиента" отвечает на вопросы о том, на чем клиент "делает свой бизнес":

- наличие собственного или арендуемого имущества;
- количество поставщиков и потребителей продукции на услуги клиента;
- объем продаж по основной деятельности;
- емкость рыночного сегмента или товарной ниши и доля продукции или услуг клиента на данном сегменте рынка;
- цикл деловой активности в рамках основной производственно-хозяйственной деятельности;

- дефицит (избыток) сырья, материалов, комплектации и полуфабрикатов, финансовых ресурсов для нормального функционирования бизнеса;
- близость к клиентам и поставщикам;
- объем транспортных расходов и продолжительность транспортных коммуникаций;
- уровень арендной платы и параметры арендуемого имущества (площади, стоимость, назначение, условия аренды и т.п.);
- наличие, площадь и стоимость земельного участка, зданий, сооружений;
- машины, оборудование и транспортные средства;
- кооперирование основной производственно-хозяйственной деятельности.

**Раздел 3** "Продукт или услуги" необходим для получения представления о продукции или услугах, предоставляемых клиентом, в сравнении с аналогами его конкурентов:

- потребности, удовлетворяемые продуктами или услугами клиента;
- патентные, лицензионные права;
- экспортные и импортозамещающие возможности продукта или услуги;
- продажная цена;
- расходы на транспортировку;
- возможности расширения товарной ниши производимой продукции или оказываемых услуг.

**Раздел 4** "Потребители продуктов и услуг клиентов (рынок сбыта)" отвечает на вопросы, связанные с мотивацией потребителей и способов эффективного воздействия на решения покупателей продукции или услуг клиента:

- структура номенклатуры продуктов или услуг клиента;
- сопоставимость стоимости и полезности продукта или услуги;
- эластичность (неэластичность) спроса на продукт или услугу;
- категории основных потребителей продукции или услуг клиента;
- методы продаж и продвижения продуктов и услуг на рынок со стороны клиента;
- ценовая политика клиента;
- сравнение с другими продуктами и услугами, аналогичными по потребительским свойствам и качеству;
- наиболее важные группы потребителей продукции или услуг клиента;
- территориальное расположение основных групп потребителей;
- потенциальные потребители продукции или услуг клиента;
- возможные изменения спроса на продукцию или услуги клиента;
- оценка гибкости производственной и сбытовой программ клиента.

**Раздел 5** "Конкуренция" поможет банку при оценке перспектив взаимодействия с его клиентом, внесении корректив во взаимоотношения в рамках разработки и реализации банковских продуктов (банковских финансовых технологий) для клиента:

- **основные конкуренты, владеющие большей долей**

## товарной ниши на данном сегменте рынка;

- объемы продаж и география продукции и услуг конкурентов;
- уровень известности продукции или услуг конкурентов на рынке;
- методы организации продаж, используемые конкурентами;
- ценовая политика конкурентов;
- меры конкурентов по стимулированию сбыта;
- ресурсное обеспечение конкурентов и их финансовое положение.

**Раздел 6** "Управление" служит для определения компетентности и квалификации менеджмента клиента, его лояльности по отношению к банку и оценки восприятия специфичности банковских продуктов и услуг, которые смогут удовлетворить комплексные потребности клиента:

- перечень лиц принимающих решение (ЛПР);
- распределение обязанностей среди ЛПР;
- роль нынешнего руководства в существующих достижениях, если они имеют место;
- предшествующий опыт работы;
- достижения в прошлом;
- доля ЛПР в уставном капитале клиента банка;
- распределение ЛПР по категориям, относящимся к сторонникам принципов "прорыва" или "выживания".

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

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

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

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

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

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

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

- изменение стратегии ценообразования за счет снижения отпускных цен;
- учет ценовой политики конкурентов;
- оптимизация ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг с точки зрения рентабельности;
- развитие сбытовой сети и создание новых сбытовых подразделений;
- поиск более надежных партнеров;
- изучение рынка комплектующих и сырья;
- поиск альтернативы существующим поставщикам сырья, материалов, комплектации, – полуфабрикатов и т. п.;
- внедрение новой системы стимулирования и мотивации труда;
- следование стратегии сбыта в регионы с наиболее высоким спросом;
- реинжиниринг организационной структуры и структуры капитала;
- переход в состав конкурирующей компании или поглощение конкурента;
- диверсификация производства или сосредоточение усилий на основном направлении коммерческой деятельности;
- реорганизация цикла деловой активности в целях сокращения времени производственного цикла.

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

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

Коэффициентный анализ клиента необходим для того, чтобы выявить изменения в финансовом состоянии клиента пространственно-временном разрезе, причем не по полному комплексу финансовых коэффициентов (доходность предприятия, эффективность управления структурой капитала финансовая устойчивость), а только оценить деловую активность клиента с позиции его рыночной устойчивости по конкретному бизнесу. Поэтому для коэффициентного анализа выделены только два блока финансовых показателей, которые отражают оценку оборачиваемости используемых финансовых ресурсов со стороны клиента деловой активности или параметров, которые наиболее адекватно отражают возможности клиента по ведению его бизнеса.

Показатели оборачиваемости средств клиента

1) Скорость оборота совокупного капитала

$$K_{ск} = ВР/ВБ,$$

Где  $K_{ск}$  – характеризует скорость оборота совокупных активов клиента, число раз; ВР – выручка от реализации за рассматриваемый период (отражение в учете по отгрузке); ВБ – средняя величина активов клиента за рассматриваемый период

2) Период оборота совокупного капитала клиента

$$P_{ск} = ВБ Т/ВР,$$

Где  $P_{ск}$  – характеризует длительность оборота совокупных активов клиента (дней); Т – длительность рассматриваемого периода (дней).

3) Скорость оборота оборотных активов клиента

$$K_{та} = ВР/ТА,$$

где  $K_{та}$  – характеризует скорость оборота оборотных активов клиента (число раз); ТА – средняя величина оборотных активов за рассматриваемый период.

4) Период оборота оборотных активов

$$P_{та} = ТА Т/ВР,$$

где  $P_{та}$  – характеризует длительность оборота оборотных активов клиента (дней).

5) Привлечение (высвобождение) средств в оборот (из оборота)

$$P_p = ВР/Т (P_{та2} - P_{та1}),$$

где  $P_p$  – характеризует дополнительное привлечение (высвобождение) оборотных активов в оборот (из оборота), связанное с замедлением (ускорением) оборачиваемости оборотных активов;  $P_{та1}$  – длительность оборота оборотных средств сравняемого периода (дней);  $P_{та2}$  – длительность оборота оборотных средств отчетного периода (дней).

6) Скорость оборота товарно-материальных запасов

$$K_3 = ВР/З,$$

Где  $K_3$  – характеризует скорость оборота запасов (число раз); З – средняя величина товарно-материальных запасов за рассматриваемый период.

7) Период оборота товарно-материальных запасов

$$P_{тз} = З Т/ВР,$$

где  $P_{тз}$  – характеризует длительность хранения товарно-материальных запасов (дней).

7) Оборачиваемость дебиторской задолженности

$$K_{дз} = ВР/ДЗ,$$

где  $K_{дз}$  – отражает количество раз превышения выручки от реализации над средней дебиторской задолженностью; ДЗ – средняя величина дебиторской задолженности за рассматриваемый период.

8) Период погашения дебиторской задолженности

$$P_{дз} = ДЗ Т/ВР,$$

где  $P_{дз}$  – отражает средний срок расчетов потребителей и заказчиков продукции или услуг клиентов (дней).

9) Оборачиваемость затрат в незавершенном производстве

$$K_{нз} = ВР/НЗ,$$

где  $K_{нз}$  – характеризует скорость оборота издержек обращения (число раз); НЗ – средняя величина затрат в незавершенном производстве за рассматриваемый период.

10) Период оборота незавершенного производства

$$P_{нз} = НЗ Т/ВР,$$

где  $P_{нз}$  – характеризует длительность периода нахождения затрат в незавершенном производстве.

11) Оборачиваемость готовой продукции

$$K_{гп} = ВР/ГП,$$

где  $K_{гп}$  – отражает скорость оборота готовой продукции за рассматриваемый период; ГП – средний объем готовой продукции за рассматриваемый период.

12) Период хранения готовой продукции

$$P_{гп} = ГП Т/ВР,$$

где  $P_{гп}$  – срок хранения готовой продукции и товаров для перепродажи (дней).

13) Оборачиваемость кредиторской задолженности

$$K_{кз} = ВР/КЗ,$$

где  $K_{кз}$  – характеризует скорость оборота кредиторской задолженности за рассматриваемый период (число раз); КЗ – средняя кредиторская задолженность за рассматриваемый период; ВР – выручка от реализации за рассматриваемый период (отражение в учете по кассовому методу).

14) Средний срок погашения кредиторской задолженности

$$P_{кз} = КЗ Т/ВР,$$

где  $P_{кз}$  – отражает средний сложившийся за рассматриваемый период срок погашения заемных средств, долговых обязательств и авансов полученных.

### Показатели деловой активности клиентов

1) Рентабельность продаж

$$P_p = \Pi_{ор} / ВР,$$

где  $P_p$  – отражает размер прибыли, получаемой с каждого рубля реализованных продукции или рубля;  $\Pi_{ор}$  – прибыль, остающаяся в распоряжении клиента.

2) Рентабельность оборотного капитала

$$P_{ок} = \Pi_{ор} / ВР,$$

где  $P_{ок}$  – отражает размер прибыли, получаемой с каждого рубля оборотного капитала клиента.

3) Рентабельность инвестиций

$$P_{и} = \Pi / (ВБ - КЗ),$$

где  $P_{и}$  – характеризует эффективность использования средств, вложенных в бизнес клиента;  $\Pi$  – прибыль до уплаты налогов; КЗ – размер краткосрочных заемных средств.

4) Прогноз движения денежных средств клиента

$$ПП = ВР/ВБ ЧП/ВР ВБ/СК (ЧП - ФП)/ЧП ДС,$$

где ПП – характеризует потенциальные возможности клиента создавать добавленную стоимость собственного бизнеса или прирост собственного капитала; ВР – выручка от реализации; ВБ – Величина активов клиента; ЧП – чистая прибыль; СБ – собственный капитал; ФП – Фонды накопления в социальной сфере; ДС – остаток денежных средств клиента.

Формула прогноза движения денежных средств клиента позволяет не только прогнозировать, но и управлять параметрами, влияющими на движение денежных средств клиента, если из ее состава выделить множитель темпов роста потока денежных средств

$$T_p = \text{ВР/ВБ} \cdot \text{ЧП/ВР} \cdot \text{ВБ/СК} \cdot (\text{ЧП} - \text{ФП})/\text{ЧП}.$$

Темпы роста находятся под воздействием таких факторов, как изменение:

$(\text{ВР/ВБ})_2, (\text{ВР/ВБ})_1$  – эффективности использования активов за отчетный и сравниваемый периоды соответственно (агрегат –  $A$ );

$(\text{ЧП/ВР})_2, (\text{ЧП/ВР})_1$  – рентабельности выручки от реализации за отчетный и сравниваемый период соответственно (агрегат –  $S$ );

$(\text{ВБ/СК})_2, (\text{ВБ/СК})_1$  – структуры собственного капитала (величина мультипликатора капитала) за отчетный и сравниваемый период соответственно (агрегат –  $D$ );

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

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

$$R = A S D F.$$

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

а) расчет общего изменения темпов роста потока денежных средств

$$R_2 - R_1;$$

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

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

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

$$(S_2 - S_1) A_1 D_2 F_2;$$

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

$$(D_2 - D_1) A_1 S_1 F_2;$$

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

$$(F_2 - F_1) A_1 S_1 D_1.$$

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

**Оценка баланса клиента.** Коэффициентный анализ часто бывает непредставителен из-за короткого динамического ряда, так как перенос результатов анализа одного периода на другой не представляется возможным по объективным причинам, связанным с резким вмешательством государства в ту или иную область бизнеса. Поэтому представляется необходимым проводить оценку баланса клиента.

Порядок оценки баланса клиента для его бизнес-диагностики использует качественную аналитическую интерпретацию взаимосвязи и взаимозависимости движения остатков денежных средств на счетах баланса. Начинать оценку баланса клиента следует с построения рабочего баланса, который определяет зависимость направлений вложений клиента от наличия источников для этих операций.

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

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

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

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

### 3.4 Организация процедуры кредитования

Банковскую деятельность можно определить как технологический уклад совокупности соответствующих действий всех ее участников (элементов банковской деятельности) по финансово-кредитному обеспечению интересов реализуемой посредством банковских операций и услуг. основополагающим аспектом технологического уклада банковской деятельности является уклад (процедура) кредитования, так как стратегия и тактика банка в области получения и предоставления кредитов составляет сущность его кредитной политики.

Каждый банк формирует свою собственную кредитную политику с учетом политических, экономических, организационных и прочих факторов. Кредитная политика определяет курс, которого придерживается банк в области кредитно-инвестиционных операции, и представляет собой способ выполнения последовательно связанных действий (процедур), обеспечивающих элиминирование и разрешение рисков в процессе кредитно-инвестиционной деятельности банка. Кредитная политика определяет стандарты, параметры и процедуры, которыми руководствуются банковские работники в своей деятельности по предоставлению, оформлению кредитов и управлению ими.

Кредитная политика обычно оформляется в виде письменно зафиксированного документа и включает в себя:

- заявление банка о своей миссии по удовлетворению потребностей экономики в кредитах;
- виды кредитного обслуживания;
- порядок управления кредитным портфелем;
- рыночное пространство (целевые рынки) и клиентуру;
- порядок контроля за кредитами;
- порядок контроля за документированием кредитов;
- стандарты оценки займов и условий договоров;
- определение пределов кредитования;
- классификацию ссуд;
- порядок контроля и наблюдения за клиентом;
- порядок наблюдения за соблюдением процедур, стандартов, порядка выдачи и погашения кредитов;
- порядок оценки стоимости обеспечения (залога) кредита;
- порядок покрытия убытков по кредитам;
- условия установления процентных ставок;
- условия продления или возобновления просроченных кредитов;
- порядок пересмотра принципов кредитной политики на соответствие их миссии банка

Определенный интерес при разработке содержания кредитной политики банка представляет документ, подготовленный Федеральной корпорацией страхования депозитов США. Этот документ, предназначенный для служб контроля над деятельностью кредитных организаций, предусматривает следующие основные элементы кредитной политики банков:

- цели, исходя из которых определяется кредитный портфель банка (виды, сроки погашения, размеры и качество кредитов);
- описание полномочий в области кредитования, которыми наделены вице-президент банка, отвечающий за кредиты, председатель кредитного комитета и кредитный инспектор;
- обязанности по передаче прав и предоставлению информации в рамках кредитной службы банка;
- практика обращения с просьбой о выдаче кредита, проверка. Оценка и принятие решения по кредитным заявкам клиентов;
- перечень необходимых документов. Прилагаемых к кредитной заявке и документации для обязательного хранения в кредитном деле (финансовая отчетность заемщика, кредитный договор, договор залога, гарантии и т.д.);
- конкретные и подробные указания о том, кто отвечает за хранение и проверку кредитных дел, кто имеет право доступа к этим делам и в каком случае;
- основные правила приема, оценки и реализации кредитного обеспечения;
- описание политики и практики установления процентных ставок, комиссии по кредитам и условий их погашения;
- описание стандартов, с помощью которых определяется качество всех кредитов;
- указание относительно максимального лимита кредитов;
- описание обслуживаемого банком региона, отрасли, сферы или сектора экономики, в которые должна осуществляться основная часть кредитных вложений.

В других документах, раскрывающих содержание кредитной политики банков, характеризуются те виды кредитов, предоставление которых запрещено или крайне нежелательно (заемщикам, платежеспособность и надежность которых вызывает сомнения, не предоставившим полный перечень документов и т.д.).

Четкое и подробное описание кредитной политики имеет важное значение для любого банка. В нем раскрывает содержание всех процедур кредитования и обязанности сотрудников банков, связанных с этими процедурами. Соблюдение положений кредитной политики позволяет банку сформировать такой кредитный портфель, который способствует достижению целей, поставленных в банковской деятельности.

Любые отступления от правил кредитной политики должны полностью документироваться, мотивироваться и носить исключительный характер. В то же время положения, характеризующие кредитную политику, должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать все основные изменения политических, экономических и правовых условий.

Итак, кредитование коммерческих сделок осуществляется с учетом принципов кредитной политики банка, а также следующих общих принципов: срочности; платности; возвратности; обеспеченности; целевого использования.

В любом банке общая ответственность за кредиты лежит на совете директоров. Он разрабатывает кредитную политику банка, которая формируется в специальном документе, имеющем различные названия (например, в США он называется меморандумом о кредитной политике).

Действующим органом управления отечественных коммерческих банков является кредитный комитет. В его состав входят: председатель комитета – заместитель Председателя Правления банка, курирующий вопросы кредитно-инвестиционной политики; члены комитета: Председатель Правления банка, руководитель кредитно-инвестиционного управления, главный бухгалтер банка, начальник операционного управления, начальник договорно-правового (юридического) отдела (юрист-консультант) – все с правом решающего голоса. К заседанию кредитного комитета, как правило привлекается председатель Совета банка и председатель (член) ревизионной комиссии.

Кредитный комитет собирается для решения вопросов по особо крупным кредитам, рассматривает основные принципы кредитно-инвестиционной и финансово-ресурсной политики банка.

Кредитный комитет принимает решения по вопросам:

- заключения и пролонгации кредитных договоров, а также по предоставлению банковских гарантий;

- установление минимальной ставки банковского процента, под который предоставляются кредиты;
- установление максимального срока, на который могут выдаваться или пролонгироваться кредиты;
- установления курсов покупки и продажи по операциям с иностранной валютой;
- предоставление кредитов, имеющих льготный характер (независимо от размера кредита), и ссуд ответственным работникам банка, членам Совета банка и рядовым работникам;
- распределение полномочий на выдачу кредитов и ссуд;
- установления размеров резервов на погашение безнадежной задолженности (кроме установленных регулирующими органами);
- ликвидности банка;
- методов отслеживания кредитного риска и контроля за ним, охватывающих такие области, как оценка возможности предоставления кредитов, обеспечение кредитов, контроль за движением средств по кредитам, обзор отдельных кредитов и т.п.

В процедуре кредитования при описании процесса кредитования клиентов выделяют ситуации, связанные с принятием ответственности работником банка при осуществлении им следующих функций:

- принятие решений о проведении экспертизы предложенной заявителем;
- принятие решения о кредитовании;
- принятие решений о пролонгации кредита; – принятие решения об изменении процентной ставки;
- востребование непогашенной ссуды и процентов.

Структура каждого раздела процедуры кредитования организована следующим образом:

- 1 Описание процесса.
- 2 Описание взаимодействия структурных подразделений.
- 3 Документальное оформление процесса.
- 4 Принятие решения.

Процесс банковского кредитования можно разделить на несколько этапов. На каждом из которых уточняются характеристики ссуды, способы ее выдачи, использования и погашения:

- 1) рассмотрение кредитной заявки и собеседование с заемщиком;
- 2) изучение кредитоспособности клиента;
- 3) кредитный мониторинг.

Заявителем считается юридическое лицо, обратившееся за кредитом или гарантией в кредитное подразделение. С точки зрения банка заявители различаются:

- Заявитель – внешний клиент – это клиент, который не пользовался ранее услугами банка и не кредитовался в нем.
- Заявитель – клиент банка – это клиент, который пользовался ранее услугами банками или имеет в банке расчетный счет.

Юридическое лицо, получившее кредит банка или его гарантию является заемщиком банка.

На первом этапе кредитования, банковский служащий предоставляет клиенту-заявителю необходимую информацию по условиям кредитования и предлагает ему ответить на вопросы по анкете банка. В зарубежных банка результаты первой и всех последующих встреч с клиентом обобщаются в отчетах, содержащих более или менее стандартный набор вопросов. Подобный отчет корректируется и пополняется новой информацией после каждого визита клиента в банк. Эти отчеты дают кредитному менеджеру (экономист, уполномоченный на принятие решений о кредитовании и/или о предоставлении заявки в кредитный комитет) важную информацию о потенциальном клиенте еще до того, как состоится их личное знакомство. На беседу с кредитным менеджером будущий заемщик-заявитель приходит с кредитной заявкой, содержащей исходные данные о запрашиваемой ссуде, целях, на которые она предназначена, сумме, сроке погашения и предлагаемом обеспечении.

В солидных банках многих стран кредитная заявка рассматривается в составе пакета сопроводительных документов, в том числе:

- 1) нотариально заверенные копии учредительных документов компании (банка) заемщика;
- 2) финансовый отчет, включающий баланс банка и счет прибылей и убытков за последние три года;
- 3) отчет о движении кассовых поступлений. Он основан на сопоставлении балансов компании за два отчетных периода и позволяет определить изменения различных статей и движения фондов;
- 4) внутренние финансовые отчеты, которые более детально характеризуют финансовое положение заемщика, изменение его потребностей в ресурсах в течение года, поквартально или ежемесячно;
- 5) данные внутреннего оперативного учета. Составление баланса требует много времени. Однако банку-кредитору могут потребоваться данные оперативного учета, которые содержатся в сводках, подготовленных для руководства заемщика;
- 6) прогноз финансирования, который содержит оценки будущих продаж, расходов, издержек производства продукции, дебиторской задолженности, оборачиваемости запасов, потребности в денежной наличности, капиталовложениях и т.д.;
- 7) налоговые декларации как важный источник дополнительной информации;
- 8) бизнес-планы.

Кредитный менеджер тщательно изучает кредитную заявку и сопроводительные документы, после чего вновь беседует с будущим заемщиком. Подобные встречи позволяют выяснить не только важные детали кредитной сделки, но и составить психологический портрет заемщика, оценить профессиональную подготовленность, реалистичность их оценок положения и перспектив развития предприятия.

Необходимо заметить, что банку следует воздерживаться от предоставления ссуд предприятиям в тех отраслях экономики, в которых кредитным менеджерам не хватает профессиональных знаний. Конечно, банк в данном случае может привлечь для оценки кредитного предложения компетентных экспертов. Однако это приведет к увеличению затрат банка и не станет гарантией от рисков, связанных с кредитованием.

Ключевым моментом анализа любой заявки и сопроводительных документов, а также результатов бесед является определение характера заемщика и его кредитоспособности.

На этом предварительном этапе работы по кредитованию финансовый менеджер стремится определить порядочность клиента и достоверность предоставленной им информации.

Для предварительной оценки рынка кредита и потенциального заемщика предоставляются копии приказов (положений) об учетной политике предприятия.

Положения учетной политики, решения по которым принимаются предприятием, должны включать:

## **1 Методический аспект учета.** Этот аспект

включает в себя способы оценки имущества и обязательств, порядок начисления амортизации, способы признания прибыли (дохода) и т.п. В свою очередь способы оценки делятся на следующие основные параметры учета:

- амортизация основных средств;
- амортизация нематериальных активов;
- разделение средств труда на основные средства и малоценные предметы;
- оценка производственных запасов;
- оценка готовой продукции;
- оценка товаров;
- оценка незавершенного производства;
- расходы будущих периодов;
- резервы предстоящих расходов и платежей;
- группировка и списание затрат на производство;
- признание прибыли от реализации продукции, работ, услуг;
- признание прибыли по долгосрочным договорам;
- резервы по сомнительным долгам;
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток);
- оценка задолженности по полученным займам.

**2 Технический аспект учета** – способ реализации методических аспектов учета в учетных регистрах и схемах отражения на счетах учета. Регистры учета и счета включают:

- ремонт основных средств;
- аналитический учет материалов;
- учет заготовления материалов;
- учет заготовления товаров;
- учет износа малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- стоимость малоценных предметов, списываемых в расход по мере отпуска в производство или эксплуатацию;
- калькуляционный учет;
- учет выпуска продукции;
- учет курсовых разниц по валютным счетам;
- учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями;
- распределение косвенных расходов в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями;
- сводный учет затрат на производство в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями;
- учет движения полуфабрикатов (деталей в производстве) в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями;
- форму бухгалтерского учета;
- технологию обработки информации;
- инвентаризацию имущества и обязательств;
- внутрипроизводственную отчетность;
- продолжительность первого отчетного года;
- даты представления бухгалтерской отчетности;
- порядок рассмотрения и утверждения годовой бухгалтерской отчетности.

Дополнительные положения учетной политики, решения по которым принимаются малыми предприятиями:

- дополнительное списание стоимости основных средств;
- сокращенная система счетов бухгалтерского учета;
- списание стоимости малоценных и быстроизнашивающихся предметов на издержки производства по мере передачи их в эксплуатацию;
- упрощенные системы учетных регистров.

Основное назначение и главная задача кредитного менеджера в рамках принимаемой предприятием учетной политики – оценить деятельность предприятия по формированию полной, объективной и достоверной информации о нем в целях снижения кредитного риска банка и оценки рынка кредитов в интересах банка, так как учетная политика предприятия – это



совокупность способов ведения бухгалтерского учета, избранных предприятием в качестве соответствующих условиям хозяйствования.

На основании содержательного анализа приказа (положения) об учетной политике осуществляется контроль учетной политики на соответствие финансовой отчетности требованиям законодательных и нормативных документов регулирующих правила ведения учета и составления отчетности, оценки активов, обязательств и собственного капитала, полноты, достоверности и точности отражения в учете и отчетности затрат, доходов и финансовых результатов деятельности предприятия. То есть в положениях об учетной политике должны быть учтены требования законодательных и нормативных документов, регламентирующий российские (национальные) стандарты бухгалтерского учета.

Наличие в приказе об учетной политике предприятия совокупности руководящих начал бухгалтерского учета косвенно свидетельствует о низкой вероятности появления грубых профессиональных ошибок, о культуре предпринимательской деятельности и универсальности в разрешении разнообразных практических задач.

Концептуальные характеристики принципов учетной политики предприятия, на которые должен обращать внимание кредитный менеджер.

1 Принцип имущественной обособленности предприятия – разделенность имущества предприятия и имущества других субъектов гражданского оборота, в том числе собственников. Тем самым обеспечивается основа для определения, банком действительного имущественного и финансового состояния предприятия. Пример: если кредит выдается фирме, входящей в состав группы, то необходимо уточнить, будет ли он передаваться родственным компаниям, входящим в группу, и какая из компаний – членов группы юридически является собственником основных средств и дополнительным гарантом данной фирмы, или предприятие полностью обособлено и требует (не требует, свободно от обязательств в рамках группы) дополнительного обеспечения запрашиваемого кредита.

2 Принцип действующего предприятия: при принятии какого-либо решения (например, обращения в банк за кредитом) по вопросам деятельности предприятия у него отсутствуют намерения и необходимость самоликвидации или существенного сокращения масштабов деятельности. Это позволяет полагать, что в обозримом будущем предприятие продолжит обычную деятельность на товарном рынке, где оно осуществляет свои операции. Этот принцип позволяет логично и последовательно реализовать концепцию сохранения и увеличения капитала (устойчивость предприятия), определить единый подход к политике амортизации имущества.

3 Принцип исторической оценки стоимости: последовательное применение правил оценки имущества и обязательств предприятия по фактически сложившейся стоимости, относимой к тому моменту времени, когда зафиксирована хозяйственная операция. Другими словами, в финансовом учете нет места произвольным оценкам, и никакие операции не могут быть задержаны или ускорены с точки зрения их регистрации в бухгалтерском учете. Пример: оценка материалов производится либо по средней себестоимости, либо по себестоимости первых по времени закупок (ФИФО), либо по себестоимости последних по времени закупок (ЛИФО). При использовании метода ЛИФО остатки материалов учитываются по цене более ранней закупки, и при обеспечении кредита залогом товарно-материальных ценностей возможно иметь большее количество товарно-материальных ценностей на сумму кредита, т.е. залог с ценовым дисконтом, не меньшим, чем уровень инфляции.

4 Принцип критического момента учета:

- метод начислений – прибыль от реализации продукции признается по мере отгрузки, т.е. снижается оборачиваемость текущих активов; это может свидетельствовать о том что предприятие может себе позволить кредитовать покупателя без ущерба своему финансовому состоянию и имеет надежных контрагентов и устойчивый рынок сбыта;
- прибыль от реализации по кассовому методу или по мере оплаты реализации – повышение оборачиваемости текущих активов, непостоянные и ненадежные контрагенты. спонтанный рынок сбыта и отсутствие собственной дилерской сети.

5 Приоритет содержания перед формой: учет фактов хозяйственной деятельности исходя не только из их правовой формы, но и из экономического содержания. Пример: при учете нематериальных активов к ним относятся не только не имеющие материально-вещественной формы, но и имеющие свидетельство о праве пользования в виде патента, лицензии, конструкторской или технологической документации и пр., имеющие долгосрочный период использования, приносящие доход, возможно, обещающие доход в будущем.

6 Принцип консерватизма (осмотрительности) – реальная оценка активов и обязательств. Так как они прямо влияют на размер валюты баланса, то следует руководствоваться мотивами осторожности и в большей мере отражать в бухгалтерском учете потери (расходы) и обязательства, чем доходы и активы. Объективно оценить стоимость акций, облигаций и нематериальных активов очень трудно. Использование принципа фактической стоимости в оценке реального имущественного положения, представленного балансом предприятия, недостаточно и противоречиво. Поэтому принцип консерватизма (осмотрительности) предписывает предприятию осторожность в применении вероятных денежных оценок.

В заявлениях на получение кредита указываются:

- цель (объект) кредитования;
- сумма необходимого кредита;
- срок;
- гарантия возврата кредита.

При определении суммы кредита рекомендуется установление лимита кредитования на одного заемщика. Базовая сумма лимита кредитования устанавливается на уровне среднемесячной суммы поступлений на все счета клиента в банках-резидентах за четыре последних полных календарных месяца, пересчитанной в долларах США по курсу ЦБ, рассчитанному как среднемесячный за указанные месяцы.

Среднемесячная сумма поступлений на счета:

Клиента банка принимается в расчет с коэффициентом 1,0.

Внешнего клиента банка – в расчет с коэффициентом 0,7.

Базовая сумма лимита кредитования корректируется путем умножения на коэффициенты:

1) Использование и погашение кредита до указанной даты в условиях кредитного договора, если условия кредитного договора допускали досрочное погашение займа:

- отсутствует – 1,0;
- 1-2 раза – 1,1;

- 3 раза и более – 1,2.
- 2) Наличие просроченной задолженности более 30 календарных дней:
  - отсутствует – 1,0
  - по основному долгу – 0,8;
  - по процентам – 0,9.
- 3) Коэффициент независимости по балансу
  - 1,0 – 9,9 % – 0,8;
  - 10, -29,9 % – 0,9;
  - 30,0 -49,9 % – 1,0;
  - 50,0 % и более – 1,1
- 4) Коэффициент текущей ликвидности по балансу
  - 0,9 и менее – 0,9;
  - 1,0-1,9 – 1,0;
  - 2,0 и более -1,1.
- 5) Коэффициент капитализации по балансу
  - 0,29 и менее – 0,8;
  - 0,3-0,59 – 0,9;
  - 0,6 и более – 1,0.
- 6) Сумма валюты последнего квартального бухгалтерского баланса заемщика.
  - Рентабельность активов по балансу:
    - 9,9 % и менее – 0,9;
    - 10,0 – 29,9 % – 1,0;
    - 30,0 % и более – 1,1.
  - Территориальное расположение клиента:
    - Москва, С-Петербург и города, в которых располагается филиальная сеть банка – 1,0;
    - вне указанных населенных пунктов – 0,9;
    - республиканские и областные национальные образования РФ – 0,84.
  - Форма собственности:
    - унитарные предприятия и предприятия с долей государственной и муниципальной собственности более 25 % – 0,9;
    - прочие – 1,0.

## Расчет лимита кредитования на одного заемщика: базовая сумма лимита кредитования, умноженная на произведение коэффициентов.

Перед принятием решения о выдаче кредита кредитный менеджер оценивает способность заявителя возратить кредит:

- 1) проверяет кредитоспособность заявителя;
- 2) проверяет платежеспособность;
- 3) проверяет кредитную историю;
- 4) проверяет банковские счета;
- 5) проводит экспертный анализ рассматриваемого проекта сделки;
- 6) анализирует технико-экономическое обоснование коммерческой сделки.

Кредитоспособность заявителя кредитный менеджер проверяет по данным его баланса за три последние отчетных периода. Применение методики определения кредитного рейтинга заявителя позволяет охарактеризовать его возможности в части погашения кредита и процентов по нему с помощью синтезирующего показателя – кредитного рейтинга, имеющего следующие градации: очень высокий, высокий, удовлетворительный, низкий. Неприемлемый, а также на основе системы взаимосвязанных показателей предварительно оценить возможность, целесообразность и степень риска кредитования (табл. 3).

Целью определения кредитного рейтинга заемщика является предварительный анализ и оценка:

- платежеспособности;
- устойчивости и достаточности капитала;
- ликвидности;
- эффективности деятельности.

Кредитный рейтинг заемщика используется для:

- принятия решений об осуществлении контроля за текущими изменениями в финансовом положении заявителя;
- контроля за проведением кредитуемой коммерческой операции;
- окончательной корректировки кредитного рейтинга ссуды заявителя.

Для оценки кредитного рейтинга заявителя используются показатели:

- 1) Денежный поток (ДП) и прогнозируемый денежный поток (ПДП), позволяющие оценить текущую и будущую платежеспособность заявителя и возможность возврата суммы кредита и процентов по нему

а)  $ДП = ВР - ОКЗ$ , где ВР – выручка от реализации;  
 ОКЗ – общая кредиторская задолженность.

б) средний темп роста ( $t_n$ ) ДП за три последних отчетных периода;

3 Схема взаимосвязи показателей кредитного рейтинга заявителя

Показатель	ДП	КПБ	КС	ЛС	РС
Денежный поток (ДП)		+	-	+	-
Коэффициент прогноза банкротств (КПБ)	+		-	+	-
Коэффициент собственности (КС)	-	-		-	+
Ликвидационная стоимость (ЛС)	+	+	-		-
Рамбурсная способность (РС)	-	-	+	-	

Знак "+" показывает наличие прямой связи, т.е. с ростом одного показателя растет и другой, и наоборот; знак "-" показывает наличие обратной связи, т.е. с ростом одного показателя другой уменьшается.

4 Шкала определения кредитного рейтинга заявителя

Кредитный рейтинг заявителя	Прогнозируемый денежный поток	Коэффициент прогноза банкротства	Коэффициент собственности	Ликвидационная стоимость	Рамбурсная способность
Очень высокий	Не ниже 1,5	Оптимальное значение показателей			
Высокий	Не ниже 1,2	Отклонение от оптимального значения любого, но только одного из показателей			
Удовлетворительный	Оптимальный	Отклонение от оптимального значения любых двух показателей			
Низкий	Отклонение от оптимального значения любых двух показателей				
Неприемлемый	Отклонение от оптимального значения трех и более показателей				

в)  $ПДП = ДП \cdot t_n$ .

При определении оптимального значения ПДП необходимо его сопоставить с размером запрашиваемого кредита и суммы процентов за пользование кредитом: ПДП должен быть больше или равен произведению суммы кредита на процентную ставку за пользование кредитом в долях единицы.

Оптимальное значение ПДП:

$$ПДП = (Сумма кредита) (Процентная ставка за пользование кредитом) > 1,0.$$

2) Коэффициент прогноза банкротства, с помощью которого возможна предварительная оценка финансовой устойчивости заявителя:

$$К_6 = ДП / ОКЗ.$$

Оптимальное значение  $\geq 0,26$ .

3) Коэффициент собственности, характеризующий уровень достаточности собственного капитала заемщика

$$К_с = ОКЗ : СК,$$

где СК – собственный капитал.

Оптимальное значение – до 1,0.

4) Ликвидационная стоимость – показатель, с помощью которого можно предварительно оценить уровень ликвидности заявителя

$$ЛС = A_n : КЗ,$$

где  $A_n$  – легкорезализуемые активы; КЗ – кредиторская задолженность.

Оптимальное значение  $\geq 1,0$ .

5) Рамбурсная способность – показывает, какую часть выручки от реализации заявитель вынужден отвлекать на возмещение текущей кредиторской задолженности, или дает предварительную оценку эффективности использования заемных средств.

$$ВР : КЗ.$$

Оптимальное значение – до 0,8 (табл. 4).

По всем приведенным показателям рассчитывают темп роста.

Выбор перечисленных показателей обусловлен:

- взаимосвязью и взаимозависимостью;
- возможностью экспресс-оценки и анализа финансового состояния заявителя;
- простотой расчета;
- возможностью перепроверки расчетов;
- исключением показателей, которые могут включать для расчетов статьи баланса, подверженные намеренному искажению со стороны заявителя.

При отклонении от оптимального значения показателей на незначительную величину (максимум – 5 процентных пунктов) допускается изменение кредитного рейтинга заемщика в сторону повышения только после проведения анализа финансового состояния заявителя и положительного заключения кредитного менеджера.

4 Зависимость возможностей и условий предоставления ссуды от кредитного рейтинга заявителя

Кредитный рейтинг заявителя	Возможность выдачи и предварительные условия кредитования
Очень высокий	Допускается: увеличение кредитного рейтинга ссуды на 2 балла, установление льготного процента за пользование кредитом. Контроль за финансовым состоянием заемщика не обязателен
Высокий	<b>Допускается: увеличение кредитного рейтинга ссуды на 1 балл; установление процентов за кредит по средней ставке, действующей на рынке.</b> Контроль за финансовым состоянием заемщика не обязателен
Удовлетворительный	Кредит может быть предоставлен на общих основаниях. Осуществляется текущий контроль за финансовым состоянием заемщика
Низкий	Кредит может быть предоставлен по повышенной ставке, включающей премию за риск. Осуществление контроля за документооборотом кредитуемой коммерческой сделки
Неприемлемый	Как правило, не принимается. Возможно осуществление кредитования при кредитном рейтинге, равном 1 или 2

Оценка возможностей и условий предоставления ссуды в связи с кредитной историей заемщика:

- прежние долги оплачивались полностью и в срок – кредитный рейтинг очень высокий и высокий;
- долги погашались устойчиво – кредитный рейтинг удовлетворительный;
- неустойчивое погашение долгов – кредитный рейтинг низкий;
- долги не погашаются (сомнительное погашение ссуды – кредитный рейтинг неприемлем.

Анализ структуры общего капитала, собственных и привлеченных средств проводится на основании сопоставления агрегатных показателей по периодам.

Оптимальная структура.

Основанием для признания структуры оптимальной является выполнение соотношений: C1, т.е.  $A2 > P4$ ; C2, т.е.  $A3 > P3$ ; C3, т.е.  $A7 > P2$ ; C4, т.е.  $A8 < P5$ .

При таких соотношениях и соблюдении оптимального значения прогнозируемого денежного потока дальнейший анализ можно не проводить и руководствоваться только положениями кредитным рейтингом заемщика.

При этом, структура признается оптимальной при нарушении соотношения C1 в любом периоде за исключением последнего отчетного периода в перед обращением в банк за кредитом.

Удовлетворительная структура.

Структура признается удовлетворительной, если имеют место следующие соотношения: C1, т.е.  $A2 \geq P4$ ; C2, т.е.  $A3 \geq P3$ ; C3, т.е.  $A7 \geq P2$ ; C4, т.е.  $A8 \leq P5$ .

При удовлетворительной структуре и кредитном рейтинге заемщика, соответствующем значению не ниже "удовлетворительный", дальнейший анализ можно не проводить.

При этом, структура признается удовлетворительной при нарушении соотношения C1 в любом периоде, но при выполнении соотношений C2, C3, C4 с неравенством строго "больше" или "меньше".

Предельно допустимая структура.

C1 – допускается отклонение в одном из периодов.

C2 – отклонений не допускается. Допускается равенство в любом периоде.

C3 – допускаются отклонения в любом из периодов, если соблюдается при этом оптимальное соотношение C4 во всех периодах.

C4 – отклонений не допускается. Допускается равенство в любом периоде.

## 4 Неприемлемая структура.

Основанием для признания структуры неприемлемой является выполнение условий следующих соотношений в последнем периоде или на протяжении любых двух периодов:  $A3 \leq П3$ ;  $A8 > П5$  или  $A3 \geq П3$ ;  $A8 > П5$ .

При признании структуры неприемлемой дальнейший анализ можно не проводить. Последующие действия производятся в соответствии с положением методики кредитного рейтинга заемщика.

*Проверка платежеспособности заявителя* проводится кредитным менеджером по данным баланса за три последние отчетных периода.

При недостаточных параметрах платежеспособности кредитный менеджер информирует заявителя о невозможности выдать кредит или о необходимости повышения требований к обеспечению.

Оценку платежеспособности заявителя целесообразно проводить с позиции комплексного, системного подхода на основе отдельных аспектов фундаментального анализа эмитента. В этом случае, необходимо использовать подход, который отражает анализ результатов функционирования предприятия на основе факторов, которые непосредственно оказывают влияние на финансовое состояние: динамики и качества активов, объема доходов и продаж, уровня прибыли и профессионализма управления. Такого рода анализ нацелен на то, чтобы помочь банку-кредитору отобрать подходящего заемщика с позиций кратко-, средне- и долгосрочных финансовых вложений.

На следующем этапе анализа определяют состояние финансовых средств заемщика, что предполагает проведение исследования устойчивости использования средств и текущей платежеспособности (ликвидности средств). Для этого рассчитывают показатели:

- коэффициент автономии

$$K1 = \text{Собственный капитал} / \text{Активы.}$$

Позволяет судить о независимости от внешних источников финансирования.

- коэффициент мобильности средств

$$K2 = \text{Мобильные активы} / \text{Немобильные активы.}$$

Показывает потенциальную возможность превратить активы в ликвидные средства.

- коэффициент маневренности средств (чистая мобильность)

$$K3 = (\text{Мобильные активы} - \text{Краткосрочные обязательства}) / \text{Мобильные активы.}$$

Оценивает реальную возможность превратить активы в ликвидные средства.

- отношение собственного капитала к общей задолженности

$$K4 = \text{Собственный капитал} / \text{Общая кредиторская задолженность.}$$

Отражает обеспечение задолженности собственным капиталом.

- отношение собственного капитала к долгосрочной задолженности

$$K5 = \text{Собственный капитал} / \text{Долгосрочная задолженность.}$$

*Эффективность использования средств заемщика* оценивается по следующим показателям.

- фондоотдача

$$K6 = \text{Выручка от реализации} / \text{Немобильных активов;}$$

- загруженность производственных мощностей

$$K7 = \text{Выручка от реализации} / \text{Активы;}$$

- оборачиваемость текущих активов

$$K8 = \text{Выручка от реализации} / \text{Мобильные активы;}$$

- рентабельность продаж

$$K9 = \text{Прибыль} / \text{Выручка от реализации;}$$

- рентабельность общего капитала

$$K10 = \text{Прибыль} / \text{Активы;}$$

- рентабельность собственного капитала или показатель эффективности инвестиций в собственное развитие

$$K11 = \text{Прибыль} / \text{Акционерный капитал;}$$

- отношение чистой прибыли к балансовой прибыли

$$K12 = \text{Чистая прибыль} / \text{Прибыль.}$$

*Текущая платежеспособность*, т.е. способность рассчитываться по обязательствам, является одной из важнейших характеристик результативности работы заемщика, поэтому для сравнения требуемой и фактической платежеспособности используют нормативные величины, применяемые в международной практике:

- коэффициент покрытия задолженности

$$K13 = \text{Текущие активы} / \text{Краткосрочная задолженность}$$

Оптимальное значение – 2,0.

- коэффициент общей ликвидности

$$K14 = (\text{Текущие активы} - \text{Товарно-материальные запасы}) / \text{Краткосрочная задолженность}$$

Оптимальное значение – 1,0.

- коэффициент абсолютной ликвидности

$$K15 = \text{Денежные средства} / \text{Краткосрочная задолженность}$$

Оптимальное значение – 0,3.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей

$$K16 = \text{Дебиторы} / \text{Кредиторы}$$

Оптимальное значение – 1,0.

*Проверка кредитной истории.* Если потенциальный заемщик не имеет кредитной истории или не желает ее раскрыть. То это не должно явится причиной отказа ему в кредите. Однако, при такой ситуации, от кредитного менеджера требуется повышенное внимание к обеспечению.

Для проверки кредитной истории заявителя кредитный менеджер предлагает ему:

- а) подписать документ о согласии на раскрытие информации о кредите "Подтверждение кредитной истории";
- б) представить письменное подтверждение от банков, где ранее кредитовался заявитель.

Кредитный менеджер придает значение не только размеру, но и стабильности доходов заемщика. Косвенным показателем размера и стабильности дохода служат данные о средненежном остатке на депозитном счете. Поддержание значительных остатков на депозитных счетах в банке свидетельствует о надежности финансового положения клиента, его финансовой дисциплинированности и серьезности намерения погасить получаемый кредит.

Кредитные менеджеры неодобрительно относятся к появлению так называемой "пирамиды долга", когда заемщик берет кредит в одном банке для оплаты долга другому кредитору. Кроме того, финансовый менеджер обращает внимание на значительную или растущую задолженность клиента по кредитным карточкам и частый возврат чеков, выписанных клиентом с его счета. На основании подобных фактов делается вывод о реальном финансовом положении заемщика и его навыках управления денежными средствами.

*Экспертный анализ и технико-экономическое обоснование кредитного проекта.* При отсутствии полных финансовых гарантий возврата суммы кредита и процентов по нему и возможности использования иного обеспечения кредита кредитный менеджер готовит запрос о проведении экспертного анализа рынков и отраслей, связанных с запрашиваемым кредитом, или проводит анализ самостоятельно, согласуя его с экспертом.

Эксперт проверяет контракты заявителя для подтверждения:

- реальности указанных цен;
- прибыльности сделки;
- покрытия всех рисков и отсутствия препятствий, которые могут помешать заявителю возратить кредит.

В случае необходимости эксперт выезжает на объекты заявителя для проверки его хозяйственной деятельности.

## Анализ технико-экономического обоснования коммерческой сделки, предоставленного заявителем, или самостоятельный расчет проводит кредитный менеджер.

*Оценка рентабельности коммерческой сделки.* При анализе технико-экономического обоснования кредита и баланса заявителя можно определить в какой степени использование кредита позволит заявителю повысить эффективность использования собственных средств с привлечением денежных ресурсов банка.

Для этого используется финансовый рычаг – отношение суммы собственных средств заявителя и кредита банка к собственным средствам заявителя. Экономическим содержанием этого показателя является приращение дополнительной эффективности использования собственных средств заявителя за счет использования кредитов банка.

В зависимости от результатов расчета реальной рентабельности можно принять следующие решения:

- повысить ставку процента за пользование кредитом, так как за счет привлечения денежных средств банка заявитель повышает эффективность использования собственного капитала;
- уменьшить размер выдаваемого кредита, так как по сравнению с рентабельностью, заданной в технико-экономическом обосновании кредита заявителя, расчетная рентабельность может оказаться выше и, следовательно, для достижения заданной рентабельности потребуются меньше заемных средств; вывод об уменьшении потребности в заемных средствах кредитный менеджер делает на основании ретроспективного анализа бухгалтерской отчетности заемщика в части изменения рентабельности после привлечения в прошлом заемных средств.

При предоставлении кредита необходимо обратить внимание на расчетную рентабельность сделки, которая определяется по формуле

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Капитал собственный}} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Активы}} \frac{\text{Активы}}{\text{Капитал собственный}} \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$$

При использовании предприятием исключительно собственных средств, которые покрывают весь актив, финансовый рычаг  $\frac{\text{Активы}}{\text{Капитал собственный}}$  будет равен 1. В этом случае реальная рентабельность зависит только от оборачиваемости собственного капитала (Капитал собственный) и выручки от реализации, т.е. рентабельность коммерческой сделки при использовании исключительно собственных средств зависит от оборачиваемости оборотных средств и от того, сколько долей денежной единицы прибыли приходится на единицу выручки от реализации.

При привлечении заимствованных средств (кредита) числовое значение финансового рычага может возрастать и оказывать непосредственное влияние на изменение рентабельности коммерческой сделки. При расчете рентабельности необходимо использовать показатель потенциальной прибыли.

$$\text{Потенциальная прибыль} = \text{Капитал собственный} \times \text{Рентабельность собственного капитала при использовании только собственных средств} \times \text{Финансовый рычаг с}$$

участием заемных средств.

В случае обратного влияния заимствованных средств на рентабельность сделки можно сделать вывод о том, что рентабельность сделки по технико-экономическому обоснованию достигнута не будет.

*Пример расчета влияния финансового рычага на изменение прибыли на основе рекомендаций по оценке рентабельности коммерческой сделки.*

$$\Pi_2 = \Pi + d_1 \text{ или } d_1 = \Pi_2 - \Pi,$$

где  $\Pi_2$  – предполагаемая прибыль;  $\Pi$  – прибыль по технико-экономическому обоснованию;  $d_1$  – прирост предполагаемой прибыли за счет привлечения заемных средств.

Расчет влияния на изменение прибыли  $d_1$  финансового рычага:

$$d_2 = \text{Капитал собственный} \times \left( \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Капитал собственный}} - \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \right) \left( \frac{\text{Активы}}{\text{Капитал собственный}} - \frac{\text{Капитал собственный}}{\text{Капитал собственный}} \right)$$

Расчет влияния на изменение прибыли оборачиваемости активов:

$$d_3 = \text{Капитал собственный} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Капитал собственный}} \times \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \times \left( \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Активы}} - \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Капитал собственный}} \right)$$

Проверка:  $d_1 = d_2 + d_3$ .

Отсюда

$$\Pi_2 = \Pi + d_2 + d_3$$

или

$$\Pi_2 =$$

*Обеспечение кредитной заявки.* Обеспечение – это виды и формы гарантированных обязательств заемщика перед кредитором (банком) по возвращению кредита в случае его возможного невозврата заемщиком. Гражданским кодексом РФ предусмотрено, что исполнение основного обязательства может подкрепляться такими средствами обеспечения, как: залог, неустойка, банковская гарантия, поручительство, задаток, а также другими способами, предусмотренными законами или договором.

Каждый из названных способов имеет цель заставить заемщика выполнить свои кредитные обязательства. Однако возможна и комбинация различных способов обеспечения.

При оценке обеспечения по кредитной заявке кредитный менеджер должен получить ответ на вопрос: располагает ли заемщик достаточным капиталом или качественными активами для предоставления необходимого обеспечения по кредиту? Кредитный менеджер обращает особое внимание на такие характеристики, как срок: срок службы, состояние и структура активов заемщика.

## ОЦЕНКА УРОВНЯ БАНКОВСКИХ РИСКОВ

### 4.1 Банковские риски: роль и значение классификации в процессе управления

До недавнего времени проблемам банковского риска не уделялось должного внимания. Ведь на протяжении почти шестидесятилетнего периода банки страны в своей деятельности не ощущали риска. Это было связано с тем, что, начиная с 30-х гг., банковская система, основанная на государственной форме собственности, работала в основном с государственными предприятиями и организациями.

Преобладание государственности в народном хозяйстве означало, что по обязательствам заемщиков перед банками, в конечном счете, отвечало государство в лице министерств и ведомств. Эта схема действовала и в случае кредитования колхозов: просроченная и отсроченная их задолженность по ссудам банков неоднократно гасилась по решению правительства за счет средств бюджета. Безграничные платежеспособность и ликвидность государства в условиях не конвертируемости национальной валюты закрытой экономики ограждали банки от рисков, делали излишней работу финансово-кредитных институтов по поддержанию своей ликвидности.

В результате были утрачены опыт и навыки распознавания, оценки и контролирования банковских рисков во внутрихозяйственной деятельности советских кредитных учреждений.

Новый экономический механизм, приведенный в действие законами о предприятиях, о банках, изменения в формах собственности потребовали изменений и в банковской сфере.

Образование коммерческих, специализированных, кооперативных банков привело к децентрализации кредитных ресурсов, отделило эмиссионную деятельность от кредитной. Созданная двухуровневая банковская система существенно преобразила облик Госбанка и других кредитных институтов. Появление элементов рыночных отношений сделало деятельность банков сопряженной с рисками, которые они несут персонально.

В настоящее время могут быть выделены три основных этапа эволюции банковской системы в условиях перехода России к рыночным отношениям.

На первом этапе (1987 – 1991 гг.) были созданы институциональные основы банковского дела для формирующихся условий рыночных связей.

Второй этап (1992 – 1995 гг.) характеризовался ростом банковской системы в условиях гиперинфляции. Этот период сопровождался отрицательным значением реальных процентных ставок и галопирующими темпами падения курса национальной валюты, что создало мотивацию к формированию многочисленных банков-однодневок, извлекающих доходы из краткосрочных спекулятивных операций на финансовых рынках. Этому способствовал и относительно легкий доступ к получению лицензии совершения банковских операций.

В этих условиях минимизация риска достигалась за счет ограничений банками состава активов. Речь идет, прежде всего, о кризисе кредитования производства товаров и услуг. В результате роль банковского сектора в воспроизводственном процессе деградировала: соотношение банковских активов к ВВП снизилось с 80 % в 1992 г. до 32 % в 1995 г. Объем кредитов экономике в 1995 г. составил 13 % ВВП, в то время как в 1992 г. он составлял 28 %.

Третий этап развития банковской системы, начавшийся в 1996 г. и продолжающийся в настоящее время, характеризуется адаптацией банковской системы к меняющимся условиям деятельности, обусловленным негативным развитием процессов, как в финансовой сфере, так и в экономике в целом.

В 1997 г. темпы сокращения действующих кредитных организаций (16,3 %) возросли по сравнению с 1996 годом (11,6 %). Ускорение темпов сокращения кредитных организаций главным образом можно отнести на счет двух факторов: макроэкономических условий коммерческой деятельности в сфере финансового посредничества (снижение доходности на финансовых рынках) и политикой Банка России, направленной на общее оздоровление банковской системы, в том числе на ужесточение процедур регистрации и лицензирования. В 1998 г. происходила концентрация банковского рынка за счет слияния кредитных организаций и путем образования крупных объединений, в основном порождаемая сокращением количества мелких банковских структур. На 01.11.00 г. в России зарегистрировано 1320 кредитных организаций.

Снижение показателей прибыли российских банков на протяжении 1996 – 1998 гг. явилось в определенной мере результатом влияния международного финансового кризиса и снижения цен на государственные и негосударственные ценные бумаги. К принятию на себя рисков, возникающих на фондовом рынке, кредитные организации оказались в меньшей степени, чем при кредитовании.

Развитие российской банковской системы в период после финансового кризиса 1998 г. происходило на фоне позитивных изменений общей макроэкономической ситуации в стране, обусловленных, прежде всего, благоприятными условиями для осуществления внешнеэкономической деятельности и выгодной мировой конъюнктурой на традиционные товары российского экспорта.

За последние два года существенно улучшились финансовые результаты деятельности кредитных организаций. По состоянию на 01.11.2000 г. удельный вес финансово устойчивых банков в общем количестве и в активах действующих кредитных организаций составил около 88 %.

Несмотря на видимое тактическое улучшение ситуации в банковском секторе и положительную динамику основных показателей деятельности банков, улучшение состояния банковской системы нельзя переоценивать. Некоторые важнейшие параметры банковского сектора по истечении двух лет после кризисного развития не восстановились до уровня августа 1998 г. Так, в реальном исчислении совокупные активы банков составляют порядка 90 % от предкризисного уровня, кредиты реальному сектору экономики – приблизительно 96 %, совокупный капитал действующих банков – около 80 %.

В целом же, банковская система характеризуется слабой защищенностью от многочисленных, в том числе системных рисков и в силу этого низким функциональным потенциалом.

Таким образом, банковская деятельность в условиях рыночной экономики подвержена значительному числу рисков, которые могут не только ухудшить показатели деятельности банка, но и привести его к банкротству.

Под риском в банковской практике понимают опасность (возможность) потери банком части своих ресурсов, недополучения доходов или произведения дополнительных расходов в результате осуществления определенных финансовых операций. Если основываться на определении, приведенном в Положении "Об организации внутреннего контроля в банках", Приложение № 2 "Рекомендации по организации внутреннего контроля за рисками банковской деятельности", то под рисками банковской деятельности понимается возможность утери ликвидности и (или) финансовых потерь (убытков), связанная с внутренними и внешними факторами, влияющими на деятельность банка.

Банковские риски представляют собой систему рисков, количество которых увеличиваются по мере усложнения банковских продуктов, используемых компьютерных систем хранения и обработки данных, вовлечения российских банков в Международную банковскую систему.

В связи с постоянным ростом влияния риска на финансовую деятельность особенно актуальной становится проблема банковского менеджмента – управления банковскими рисками, т.е. использование различных мер, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискового события в банковской деятельности и принимать меры по снижению степени данных рисков. Способы установления риска постоянно изменяются. Это связано с факторами, которые можно объединить в несколько групп:

1. Изменение структуры рынка, усиление конкуренции, универсализация коммерческих банков, расширение сети отделений, совершенствование структуры клиентов;
2. Увеличение диапазона колебаний процентных ставок, вызванных денежно-кредитной политикой Правительства, конъюнктурой и др.;
3. Рост требований клиентов, выраженный в дифференцированном спросе на банковские услуги и связанной с ним чувствительности цен;
4. Рост расходов коммерческого банка;
5. Усиление значения и количественный рост постоянно присутствующих банковских рисков (кредитный, процентный и др.);
6. Снижение темпов экономического роста, имеющее значения для развития банков.

Эффективность организации управления рисками во многом определяется классификацией банковских рисков.

Ценность комплексной классификации банковских рисков состоит в том, что на ее основе можно моделировать банковскую деятельность, осуществлять комплексный поиск внутренних резервов с целью повышения эффективности осуществления банковских операций.

Классификация банковских рисков, исходя из задач анализа деятельности банка, и совершенствования методик управления рисками, позволяет решить важную проблему – очистить основные показатели, принятые для оценки



эффективности деятельности банка, от влияния внешних и побочных факторов с тем, чтобы лучше отражать собственные достижения персонала банка.

В российской науке и практике, многие экономисты, исследуя методы управления различными видами банковских рисков, либо совсем не уделяют внимания систематизации этих рисков, либо ограничиваются простым перечислением их видов, наиболее важных с точки зрения автора. Так, например, в Положении "Об организации внутреннего контроля в банках" выделяют следующие виды рисков: кредитный риск, страновой риск или риск неперевода средств, рыночный риск, процентный риск, риск потери ликвидности, операционный риск, правовой риск, риск потери репутации банка. Однако, поскольку различные виды рисков в разной мере оказывают влияние на устойчивость коммерческих банков и обусловлены многообразными факторами, в различной степени поддающимися банковскому контролю, поэтому, к ним не могут быть применены однотипные методы оценки и управления.

Отечественными и зарубежными исследователями предлагаются различные признаки, которые могут быть положены в основу классификации банковских рисков. К основным из них относятся:

- 1 Сфера влияния или факторы возникновения банковского риска;
- 2 Вид отношения к внутренней и внешней среде или по источникам возникновения;
- 3 Характер объекта: вид деятельности, отдельная операция или банковская деятельность в целом;
- 4 Специфика клиентов банка;
- 5 Характер учета риска;
- 6 Распределение риска по времени;
- 7 Метод расчета риска;
- 8 Степень (объем) банковского риска;
- 9 Возможность управления банковскими рисками

В общем виде, все банковские риски *по факторам возникновения* бывают или политические, или экономические. *Политические риски* – риски, обусловленные изменением политической обстановки, отрицательно влияющей на результаты деятельности предприятий (военные действия на территории страны, закрытие границ, запрет на вывоз или ввоз товаров и т.д.). *Экономические риски* – риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике страны или 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.

Практически все банковские риски можно подразделить по виду отношения к внутренней и внешней среде банка. Эти признаки являются главными для большой группы банковских рисков, и отличаются друг от друга наличием внешнего воздействия на уровень риска и внутренними причинами возникновения банковских рисков.

К *внешним* относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью банка или его клиентуры. На уровень внешних рисков оказывает влияние множество факторов – демографические, политические, географические, экономические, социальные и прочие.

*Внутренние риски* – это риски, обусловленные деятельностью самого банка, его клиентов или его контрагентов. На уровень внутренних рисков оказывают влияние: деловая активность руководства банка, выбор правильной стратегии и тактики банка и т.д.

Внутренние риски можно разделить на риски в основной и вспомогательной деятельности банка. Риски *в основной деятельности* составляют главную группу. К ним относятся кредитный, процентный, риск по лизинговым и факторинговым операциям и по операциям с ценными бумагами. Риски *во вспомогательной деятельности* включают потери по формированию депозитов, риски текущих активов, кадровый риск, банковских злоупотреблений, потери репутации банка, снижения банковского рейтинга и т.д. Риски по вспомогательной деятельности имеют лишь условную оценку и выражаются в упущенной выгоде.

В зависимости *от характера банковских операций* риски могут быть связаны со спецификой балансовых или забалансовых операций; и те, и другие подразделяются на риски активных и риски пассивных операций.

Банки и банковские учреждения могут быть государственными и частными (негосударственными), частные банки также подразделяются на кооперативные и коммерческие. Существует три типа коммерческих банков: специализированные, отраслевые и универсальные. В каждом из них присутствуют все виды рисков, но вероятность их возникновения и вид риска зависят от *типа* самого банковского учреждения.

*По специфике клиента* банковские риски подразделяются в зависимости от размера клиента и по принадлежности к различным видам собственности и отраслям экономики.

В зависимости от размеров предприятия клиенты классифицируются на три группы: мелкие, средние и крупные.

По принадлежности к различным видам собственности производители могут быть разделены на следующие группы – государственные, частные, кооперативные, акционерные.

*По характеру учета* бывают риски по балансовым и забалансовым операциям.

*По времени* риски можно разделить на *ретроспективные, текущие и перспективные*. Разделение рисков по времени необходимо для того, что бы проанализировав ретроспективные риски, более точно предупреждать текущие и перспективные риски.

В зависимости от *метода расчета* риски бывают комплексными или 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 определенным банковским операциям.

*По степени (объему)* банковские риски можно определить как *низкие, умеренные и полные*, в зависимости от расположения по шкале рисков. Степень банковского риска характеризуется вероятностью события, ведущего к потере банком средств по данной операции.

В зависимости от *возможности управления* риски подразделяют на *открытые* (не подлежат регулированию) и *закрытые* (регулируются).

Перечисленные признаки классификации банковских рисков, используемые с целью осуществления эффективного управления ими, не являются исчерпывающимися. Таким образом, можно дополнить классификацию банковских рисков по следующим признакам:

- по финансовым последствиям все риски можно подразделить на группы;

- риск, влекущий только экономические потери. При этом виде риска финансовые последствия могут быть только отрицательными (потеря дохода и капитала);
- риск, влекущий упущенную выгоду. Он характеризует ситуацию, когда банк в силу сложившихся объективных и субъективных обстоятельств не может осуществить запланированную банковскую операцию;
- риск, влекущий как экономические потери, так и дополнительные доходы. К данному виду риска относятся риски, связанные с осуществлением спекулятивных (агрессивных) банковских операций, а также другие риски (например, риск реализации инвестиционного проекта, доходность которого в эксплуатационной стадии может быть ниже или выше расчетного уровня).

По возможности предвидения банковские риски можно подразделить на следующие две группы:

- прогнозируемый банковский риск. Он характеризует те виды рисков, которые связаны с циклическим развитием экономики, сменой стадий конъюнктуры финансового риска, предсказуемым развитием конкуренции и т.п. Предсказуемость рисков носит относительный характер, так как прогнозирование со 100 %-ным результатом исключает рассматриваемое явление из категории рисков. Примером прогнозируемых рисков являются инфляционный, процентный, кредитный риски, риск курсовых потерь и некоторые другие виды (естественно, речь идет о прогнозировании риска в краткосрочном периоде);

- непрогнозируемый банковский риск. Он характеризует виды банковских рисков, отличающихся полной непредсказуемостью проявления. Примером таких рисков выступают риски форс-мажорной групп, законодательный риск и некоторые другие.

- по возможности страхования финансовые риски подразделяются также на две группы:

- страхуемый банковский риск. К ним относятся риски, которые могут быть переданы в порядке внешнего страхования соответствующим страховым организациям (в соответствии с номенклатурой банковских рисков, принимаемых ими к страхованию);

- нестрахуемый банковский риск. К ним относятся те их виды, по которым отсутствует предложение соответствующих страховых продуктов на страховом рынке.

Состав рисков этих рассматриваемых двух групп очень подвижен и связан не только с возможностью их прогнозирования, но и с эффективностью осуществления отдельных видов страховых операций в конкретных экономических условиях при сложившихся формах государственного регулирования страховой деятельности.

Данный подход к систематизации рисков, основанный на определении ряда элементов классификации, широко используется в банковской практике. Заметим, что использование такой классификации затруднено ее громоздкостью, наличием нескольких "иерархических деревьев", а также поверхностным рассмотрением степени воздействия банка на уровень принимаемого им риска.

Собственные варианты классификации рисков предложены в работах В. Т. Севрук, Л. П. Белых, Спицина И. О. и Спицина Я. О., И. Т. Балабанова, Соколинской Н. Э. Однако перечисленные варианты классификации рисков не лишены явных несоответствий. В работах различаются понятия рисков, их иерархия, разделение на внешние и внутренние. Это усугубляется тем, что предложенные классификации сейчас в основном не отвечают российской практике управления рисками. Следовательно, классификации банковских рисков должны постоянно совершенствоваться, изменяться в зависимости от развития рыночных отношений, повышения качества обслуживания клиентов, применения новых информационных технологий в организации деятельности банковских структур.

В целях дальнейшего исследования банковских рисков предлагаем следующую классификацию банковских рисков в виде схемы (рис. 5).

Согласно этой классификации банковские риски по источнику возникновения подразделяются на внутренние и внешние. Деление рисков на данные две основополагающие группы является одной из важных предпосылок теории управления рисками.

Внутренние банковские риски зависят от деятельности конкретного банка. Их отрицательные последствия в значительной мере можно предотвратить за счет эффективного управления банковскими рисками.

Таким образом, внутренние банковские риски можно подразделить на риски в основной и вспомогательной деятельности банка.

Риски во вспомогательной деятельности банка представляют собой систему организационно-технических, маркетинговых и учетно-операционных рисков, которые влияют на осуществление основных банковских операций.

Риски в основной деятельности банка возникают при осуществлении им основных функций. Данные риски можно подразделить по характеру учета на забалансовые и балансовые.

Балансовые риски представляют собой важную часть всех банковских рисков, так как в своей совокупности они влияют на финансовую устойчивость, ликвидность банка. Балансовые риски можно систематизировать по двум основным элементам: видам операций и приемам управления. К группе балансовых рисков, которые подразделяются по принципу приемов управления и контролю над основной деятельностью банка относятся и риски, связанные со спецификой клиентов. Данные риски влияют на политику банка в формировании кредитного портфеля, осуществления расчетных операций и многих других факторов, которые в результате деятельности банка влияют на структуру баланса.

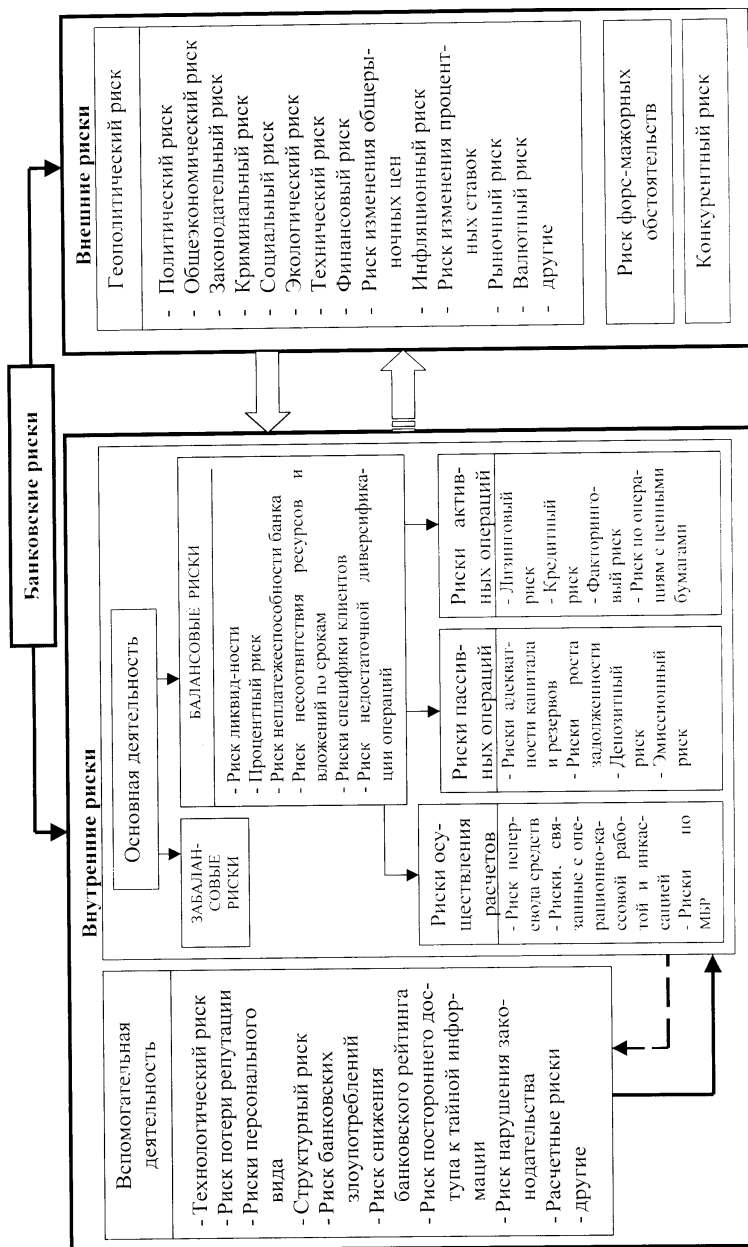


Рис. 5 Классификация банковских рисков

Кроме того, балансовые риски по видам операций подразделяются на риски активных и пассивных операций, осуществления расчетов.

Риски активных операций связаны с размещением банковских ресурсов. Они подразделяются на риски конкретных видов операций: кредитных, лизинговых, факторинговых и т.д.

Риски пассивных операций связаны с формированием ресурсов банка: за счет собственных, привлеченных и эмитированных средств.

Риски осуществления расчетов можно подразделить на риски, связанные с обслуживанием клиентов банка и риски по межбанковским расчетам (риск выбора партнера, риск повышенной затратности и другие).

Характер осуществления основной банковской деятельности, комплекс операций влияют на организационно-техническую структуру банка, требуемый уровень квалификации персонала и на другие факторы вспомогательной деятельности. Поэтому риски, связанные с основной деятельностью банка косвенно влияют на риски во вспомогательной деятельности.

Для оценки финансовой стабильности и надежности банка приходится использовать показатели не только внутренних рисков, управляемости банка, внутреннего операционного риска, но также внешние риски, которые возникают при осуществлении операций с конкретным заемщиком.

Эти риски неподвластны отдельным банкам, даже обладающим очень высокой ликвидностью и отлаженной структурой активов и пассивов. По сути – это есть кризис каких-либо значимых систем для страны (международный кризис, государственных финансов, основных отраслей промышленности), которые влекут кризис банковской системы, массовые изъятия средств вкладчиками, вывоз капитала. Управлять такого рода внешним риском необходимо совместно Правительству, Центральному банку, АРКО и коммерческим банкам. Здесь четко вырисовывается ситуация, согласно которой на макроэкономическом уровне внешние риски зависят от деятельности коммерческих банков.

На микроуровне внешние риски не зависят от деятельности конкретного банка, но влияют на показатели внутренних рисков.

Внешние риски следует подразделить на три основные группы: страховые риски, риски форс-мажорных обстоятельств и конкурентные риски.

Геополитический риск – вероятность изменения текущих или будущих политических, экономических, демографических и других условий в различных странах, влияющих не только на способность государства, частных заемщиков отвечать по своим обязательствам, но и на финансовую устойчивость и надежность банка, его способность функционировать в условиях той страны, где открыт банк. Геополитический риск состоит из нескольких составляющих его рисков:

- политический риск, связанный с политической ситуацией в стране и деятельностью государства;
- общеэкономический риск, связанный с тенденциями экономического развития в стране;
- отраслевой риск (вероятность снижения действительных доходов в результате неудачного выбора клиентов или ценных бумаг по отраслевому признаку);
- законодательный риск (предполагаемая вероятность снижения доходов вследствие наличия противоречий в законодательной базе или возможных изменений в законодательстве);
- криминальный риск (уровень преступности в стране с учетом тяжести преступлений и масштабов экономической преступности);
- социальный риск (уровень социальной напряженности);
- экологический риск, связанный с загрязнением окружающей среды, включая радиационное;
- технический риск (уровень развития НИОКР, вероятности возникновения потерь банков при использовании достижений научно-технического прогресса);
- финансовый риск, который можно охарактеризовать таким образом: чем больше заемных средств имеют банки, акционерные общества, предприятия, в том числе и совместные банки, тем выше риск для их акционеров, учредителей;
- риск изменения общерыночных цен;
- инфляционный риск, характеризующийся возможностью обесценения реальной стоимости капитала, а также ожидаемых доходов от осуществления банковских операций в условиях инфляции;
- процентный риск, связанный с опасностью потери дохода банка в результате изменения уровня рыночной процентной ставки;
- рыночный риск, связанный с возможным обесцениванием ценных бумаг;
- валютный риск, который представляет собой возможность денежных потерь в результате колебаний валютных курсов;
- другие.

Риск форс-мажорных обстоятельств зависит как от наличия или отсутствия стихийных явлений природы и связанных с ними последствий, так и от разного рода ограничений со стороны государства. Ограничить влияние этих рисков на деятельность банковского учреждения можно только путем своевременного информирования друг друга об изменении обстоятельств.

Конкурентные риски связаны с уровнем конкуренции между банками и банковскими структурами, то есть связаны с возможностью слияния банков и небанковских учреждений, появлением новых видов банковских операций и сделок, снижением стоимости услуг других банков, повышением требований к качеству банковских услуг, легкостью возникновения новых банковских учреждений, сложностью процедуры банкротства банков.

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.

Вопрос формирования полной и обоснованной классификации банковских рисков остается еще открытым, требующим дальнейшей разработки. Поэтому одной из первых проблем, с которой приходится сталкиваться любому банку, приступившему к построению системы управления рисками, является оптимизация классификации банковских рисков.

## **4.2 УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ**

### *4.2.1 Кредитный риск*

Кредитная деятельность банка является одним из основополагающих критериев, который отличает его от небанковских учреждений. В мировой практике именно с кредитованием связана значительная часть прибыли банка. Одновременно невозврат кредитов, особенно крупных, может привести банк к банкротству, а в силу его положения в экономике, к целому ряду банкротств, связанных с ним предприятий, банков и частных лиц. Поэтому управление кредитным риском является необходимой частью стратегии и тактики выживания и развития любого коммерческого банка.

В экономической литературе, как зарубежной, так и отечественной, кредитному риску уделяется наиболее пристальное внимание. Это связано с тем, что банковскому кредитованию отводится ведущая роль при формировании портфеля активов, а также благодаря тому, что кредитный риск присутствует во всех балансовых активах, которыми владеет банк, и в забалансовых операциях, в которых банк участвует. Традиционно он рассматривается как один из основных банковских рисков, или как важнейший риск банковского портфеля.

**Наиболее часто кредитный риск определяют как "риск неуплаты заемщиком основного долга и процентов по обслуживанию кредитов" или**

# "вероятность несоблюдения заемщиком первоначальных условий кредитного договора".

Однако, учитывая вышесказанное, можно дать более полное определение: кредитный риск – вероятность потерь, возникающих при неблагоприятном изменении структуры денежных потоков банка в результате неисполнения (или неточного исполнения) клиентами, контрагентами или эмитентами своих обязательств перед банком либо обязательств по сделкам, гарантированным банком. В данную категорию попадают риски, связанные как с осуществлением прямого кредитования заемщиков и оказанием им услуг кредитного характера, так и риски, связанные с нарушениями условий расчетов по сделкам, заключаемым банком на открытом рынке.

Кредитный риск можно подразделить, в целях применения единой техники минимизации риска, на портфельный и операционный. Портфельный риск, в свою очередь, можно разделить на внутренний риск и риск концентрации. Внутренний риск связан с конкретным заемщиком и определяется его финансовым положением (техника управления – анализ кредитоспособности заемщика). Риск концентрации зависит от того, какую часть портфеля кредитов составляют однотипные ссуды (техника управления – диверсификация кредитного портфеля). Операционный риск включает в себя три элемента: организацию банковского кредитования, методики оценки качества кредита и систему анализа, а также приемлемые для банка условия заключения сделки (техника управления – формирование и проведение кредитной политики).

К факторам, повышающим кредитный риск, относятся следующие:

- значительный размер сумм, выданных узкому кругу заемщиков или отраслей, т.е. концентрация кредитной деятельности банка в какой-либо сфере (отрасли), чувствительной к изменениям в экономике;
- большой удельный вес кредитов и других банковских контрактов, приходящихся на клиентов, испытывающих определенные финансовые трудности;
- концентрация деятельности банка в малоизученных, новых, нетрадиционных сферах;
- внесение частых или существенных изменений в политику банка по предоставлению кредитов, формированию портфеля ценных бумаг;
- удельный вес новых и недавно привлеченных клиентов, о которых банк не располагает достаточной информацией;
- либеральная кредитная политика (предоставление кредитов без наличия необходимой информации и анализа финансового положения клиента);
- неспособность получить соответствующее обеспечение для кредита или принятие в качестве залога ценностей, труднореализуемых на рынке или подверженных быстрому обесцениванию;
- значительные суммы, выданные заемщикам, взаимосвязанным между собой;
- нестабильная экономическая и политическая ситуация
- другие факторы.

Таким образом, кредитный риск зависит от внешних (связанных с состоянием экономической среды, с конъюнктурой) и внутренних (вызванных ошибочными действиями самого банка) факторов. Возможности управления внешними факторами ограничены, хотя своевременными действиями банк может в известной мере смягчить их влияние и предотвратить крупные потери. Тем не менее основные рычаги управления кредитным риском лежат в сфере внутренней политики банка.

Кредитная политика банка определяется, во-первых, общими, установками относительно операций с клиентурой, (они тщательно разрабатываются и фиксируются в меморандуме о кредитной политике), и, во-вторых, практическими действиями банковского персонала, интерпретирующего и воплощающего в жизнь эти установки. Следовательно, в конечном счете способность управлять риском зависит от компетентности руководства банка и уровня квалификации его рядового состава, занимающегося отбором конкретных кредитных проектов и выработкой условий кредитных соглашений.

В процессе управления кредитным риском коммерческого банка можно выделить несколько общих характерных этапов:

- разработка целей и задач кредитной политики банка;
- создание административной структуры управления кредитным риском и системы принятия административных решений;
- изучение финансового состояния заемщика;
- изучение кредитной истории заемщика, его деловых связей;
- разработка и подписание кредитного соглашения;
- анализ рисков невозврата кредитов;
- кредитный мониторинг заемщика и всего портфеля ссуд;
- мероприятия по возврату просроченных и сомнительных ссуд и по реализации залогов.

В практике работы банков обычно применяют следующие методы оценки кредитного риска: аналитический, экспертный, статистический, комбинированный.

*Аналитический метод* оценки риска непогашения кредита базируется на применении методики Инструкции Банка России от 30.06.97 № 62а "О порядке формирования и использования резерва на возможные потери по ссудам". Кредиты подразделяют на 4 группы риска в зависимости от сроков просрочки платежа по основному долгу или его переоформления и характера обеспечения. По каждой группе установлен коэффициент риска: I гр. – 1 %, II гр. – 20 %, III гр. – 50 %, IV гр. – 100 %. Поскольку критерии оценки риска формализованы, объем риска рассчитывается быстро, но реальность указанных потерь сомнительна. Метод применяют для определения необходимого резерва на возможные потери по кредитам и включения его в затраты банка.

*Статистический метод* оценки кредитного риска связан с изучением статистики потерь, имевших место при определенных решениях. Устанавливается их величина, проводится вероятностный анализ, составляется прогноз на будущее. Размер риска определяется в виде среднестатистического показателя на основе кредитной истории банка

как отношении суммы невозвратов кредитов и невыполнения прочих обязательств клиентами к общему объему выданных кредитов.

Общий объем потерь от кредитных операций можно оценить как совокупную сумму обязательств заемщика (или группы) перед банком, умноженную на вероятность потерь при проведении кредитных операций. Под вероятностью потерь от проведения кредитных операций понимается средняя за предшествующую историю развития банка доля невозврата кредитов и невыполнения прочих обязательств клиентами (или их группами), имеющими похожие характеристики и показатели кредитоспособности.

*Экспертный метод* связан с обработкой мнений опытных специалистов. Он применяется по тем элементам риска, которые не поддаются количественному учету. Чаще всего этот метод используется в виде анкетирования и балльных оценок.

Комбинированный метод сочетает экспертную оценку с расчетами по-казателей, характеризующих финансовое состояние предприятия-заемщика. Он широко используется в кредитной работе на предварительном этапе и в процессе кредитования в форме оценки кредитоспособности предприятий и организаций. Как правило, его также формализуют в виде стандартных расчетов ключевых показателей финансового состояния организаций и предприятий, затем производят рейтинговую оценку их величины, на основе которой определяют класс надежности заемщика и уровень возникающего риска (отсутствие, незначительный, допустимый, недопустимый). Обычно такие процедуры включают также составление экономического заключения специалиста банка (экспертную оценку) на основе имеющейся кредитной информации, наблюдений и проведенного финансового анализа. Классы надежности и допустимые значения финансовых показателей формируют с учетом обобщенных статистических сведений по группам клиентов банка и их кредитным историям.

Таким образом, в целях минимизации кредитного риска, банк должен контролировать степень риска при заключении каждой конкретной сделки и отслеживать состояние кредитного портфеля в целом

При осуществлении кредитования в целях снижения возникающего кредитного риска банку необходимо принять во внимание три важных аспекта: кредитоспособность заемщика, степень отражения интересов банка и его вкладчиков в кредитном договоре, возможность удовлетворения иска на активы или доходы заемщика в случае непогашения задолженности.

При этом банк должен стремиться к погашению задолженности заемщика по кредиту и процентам наиболее рациональным и естественным путем – в результате списания средств с расчетного (текущего) счета заемщика, что дает возможность ускорить оборот банковских активов и не вступать в длительные, дорогостоящие процедуры судебных разбирательств и реализации имущества. Поэтому первоочередной задачей банка становится правильная оценка и прогнозирование кредитоспособности потенциального заемщика.

Понятия и критерии *оценки кредитоспособности заемщика* имеют различные трактовки в экономической литературе:

- Кредитоспособность хозоргана предполагает наличие предпосылок для получения ссуды и способность своевременно возратить предоставленный ему кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

До принятия решения о предоставлении ссуды банк должен провести всесторонний анализ производственно-финансовой деятельности хозоргана, подготовить заключение по кредитной заявке и условиям кредитования... определить степень риска, который он готов взять на себя, и размер кредита, который может быть предоставлен в определенных обстоятельствах.

- При анализе кредитоспособности клиента банк руководствуется следующими основными факторами: дееспособностью заемщика, репутацией заемщика, наличием капитала, наличием обеспечения, состоянием экономической конъюнктуры.

- Кредитоспособность заемщика означает способность юридического или физического лица полностью и в срок рассчитаться по своим долговым обязательствам... Способность к возврату долга связывается с моральными качествами клиента, его искусством и родом занятий, степенью вложения капитала в недвижимое имущество, возможностью заработать средства для погашения ссуды и других обязательств в ходе процесса производства и обращения.

Нужно отметить, что понятие "кредитоспособность" является неоднозначной экономической категорией. В наиболее широком толковании оценка кредитоспособности учитывает:

- 1) правоспособность и дееспособность юридического лица, позволяющие заемщику осуществлять деятельность на рынке, а также реализовать права и экономические интересы банка-кредитора в случае невыполнения заемщиком условий кредитного договора и договора залога;
- 2) назначение, условия и экономическую эффективность кредитования;
- 3) финансовое состояние заемщика (платежеспособность, финансовую устойчивость, эффективность использования основных и оборотных средств);
- 4) наличие и качество обеспечения исполнения обязательств по кредиту, наличие собственного имущества;
- 5) характер и репутацию заемщика;
- 6) организационно-коммерческие предпосылки (активную производственно-финансовую деятельность, качество управления, коммерческую среду, уровень конкуренции, деловую и коммерческую активность, организацию бухгалтерского учета и планирования, порядок хранения и реализации продукции и пр.).

При *оценке кредитоспособности* заемщика как юридического лица могут быть использованы различные методы. Наиболее распространенными из них являются оценки на основе: системы финансовых коэффициентов; анализа денежных потоков; анализа делового риска. Каждый из указанных способов имеет свои особенности, достоинства и недостатки.

При оценке кредитоспособности на основе системы финансовых коэффициентов в мировой практике применяются пять групп коэффициентов: ликвидности; эффективности (оборачиваемости); финансового левериджа; прибыльности; обслуживания долга. Данный метод оценки кредитоспособности можно использовать как при оценке кредитного риска так и банковских структур.

Рассматриваемые финансовые коэффициенты могут рассчитываться на основе фактических отчетных данных или прогнозных величин на планируемый период. В зарубежной практике фактические показатели берутся как минимум за три года. В этом случае основой расчета коэффициентов кредитоспособности являются средние за год (квартал, полугодие,

месяц) остатки запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, средств в кассе и на счетах в банке, размер уставного фонда, собственного капитала и так далее.

В условиях нестабильной экономики, высоких темпов инфляции фактические показатели за прошлые периоды не могут являться единственной базой оценки способности клиента погасить свои обязательства, включая ссуды банка, в будущем. Эти рассчитываемые коэффициенты отражают положение дел в прошлом, да и то лишь в отношении некоторых сторон деятельности предприятий – в основном в части движения оборотных средств. Кроме того, они не учитывают многих факторов: репутацию заемщика, перспективы и особенности экономической конъюнктуры, в том числе выпускаемой продукции, а также других факторов. В этом случае должны использоваться либо прогнозные данные для расчета коэффициентов, либо рассматриваемый способ оценки кредитоспособности предприятия дополнится другими.

Недостатки данного метода преодолеваются при использовании метода анализа денежных потоков клиента, поскольку определяется чистое saldo различных его поступлений и расходов (притока и оттока средств) за определенный период, равный минимум трем годам. При этом принято устойчивое превышение притока над оттоком средств клиента считать свидетельством его финансовой устойчивости, следовательно, и кредитоспособности.

Анализ денежного потока позволяет сделать вывод о слабых местах управления предприятием. Например, отток средств может быть связан с управлением запасами, расчетами, финансовыми платежами. Выявление слабых мест менеджмента используется для разработки условий кредитования, отраженных в кредитном договоре. Например, если основным фактором оттока средств является излишнее отвлечение средств в расчеты, то "положительным" условием кредитования клиента может быть поддержание оборачиваемости дебиторской задолженности в течение всего срока пользования ссудой на определенном уровне.

Для решения вопроса о целесообразности и размере выдачи ссуды на относительно длительный срок анализ денежного потока делается не только на основе фактических данных за истекшие периоды, но и на основе прогнозных данных на планируемый период. Фактические данные используются для оценки прогнозных данных.

Фактически же данный способ рассчитан лишь на кредитовании обеспечения текущего функционирования предприятия, поскольку при инвестиционном кредитовании период времени между оттоком инвестируемых средств и их материализацией в виде увеличения притока средств может быть весьма продолжительным. Систему рисков, существующую при инвестиционном кредитовании предприятий, этот метод также не учитывает.

Следует отметить, что метод оценки кредитоспособности на основе анализа делового риска не лишен недостатков двух предыдущих методов. Для этого метода деловой риск связан с прерывностью процесса кругооборота оборотных средств, возможностью не завершить этот кругооборот эффективно. Поэтому он учитывает следующие основные факторы делового риска:

- надежность поставщиков;
- диверсифицированность поставщиков;
- сезонность поставок;
- длительность хранения сырья и материалов;
- наличие складских помещений и необходимость в них;
- порядок приобретения сырья и материалов;
- экологические факторы;
- мода на сырье и материалы;
- уровень цен (доступность для заемщика) на приобретаемые ценности и их транспортировку;
- соответствие транспортировки характеру груза;
- ввод ограничений на вывоз и ввоз импортного сырья и материалов.

Деловой риск связан также с недостатками законодательной основы для совершения и завершения кредитуемой сделки, а также со спецификой отрасли заемщика.

В условиях экономической нестабильности анализ делового риска в момент выдачи ссуды существенно дополняет оценку кредитоспособности клиента на основе финансовых коэффициентов, которые рассчитываются на основе средних фактических данных истекших отчетных периодов.

В последние десятилетия в западных банках разрабатываются методы оценки качества потенциальных заемщиков с помощью разного рода статистических моделей. Цель состоит в том, чтобы создать стандартные подходы для объективной характеристики заемщика, найти числовые критерии для разделения будущих клиентов на надежных и ненадежных, подверженных риску банкротства. Примером такой модели может служить "модель Зета", разработанная группой американских экономистов в конце 70-х гг. и применяемая банками в кредитном анализе. Модель предназначена для оценки вероятности банкротства фирмы. Значение ключевого параметра "Z" определяется с помощью уравнения, переменные которого отражают некоторые характеристики анализируемой компании: ее ликвидность, скорость оборота капитала и т.д. Если значение коэффициента превышает определенную пороговую величину, то фирма зачисляется в разряд надежных, если же оно ниже критической величины, то значит финансовое положение такого предприятия внушает опасения и выдавать кредит ей не рекомендуется.

Расчет "Z-счета" (Е. Альтмана) осуществляется по формуле

$$\begin{aligned} Z\text{-счет} = & \frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Все... активы}} * 1,2 + \frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Все... активы}} * 1,4 + \\ & + \frac{\text{Доход... от... основной... деятельности}}{\text{Все... активы}} * 3,3 + \frac{\text{Рыночная... стоимость... обыкновенных... и... привелигированных... акций}}{\text{Все... пассивы}} * \\ & * 0,6 + \frac{\text{Объем... продаж}}{\text{Все... активы}} * 1. \end{aligned}$$

Значения Z-счета: 1,8 и меньше вероятность банкротства очень высокая, от 1,81 до 2,7 – высокая, от 2,8 до 2,9 – банкротство возможно, 3,0 и выше – вероятность банкротства очень низкая.

Во многих странах Z-счет используется не только для предсказания банкротства, но и для того, чтобы выяснить, не должна ли компания сократить свои расходы.

Для изучения кредитоспособности банк должен использовать разнообразную информацию. Большинство документов клиент самостоятельно передает в банк для решения вопроса о возможности кредитования. Данное требование вполне правомерно, так как кредитный договор является доверительным (фидуциарным) и кредитор вправе потребовать от заемщика любые документы, подтверждающие способность заемщика возратить обусловленную сумму в срок. Получение кредита путем предоставления банку заведомо ложных сведений о хозяйственном положении либо финансовом состоянии, если это деяние причинило крупный ущерб, влечет за собой уголовную ответственность (ст. 176 Уголовного кодекса Российской Федерации). Кроме того, законодательство предоставляет банку право отказа от предоставления даже предусмотренного кредитным договором кредита полностью или частично при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что предоставленная заемщику сумма не будет возвращена в срок (п. 1 ст. 821 Гражданского кодекса Российской Федерации). В случае нарушения заемщиком предусмотренной кредитным договором обязанности целевого использования кредита кредитор вправе также отказаться от дальнейшего кредитования заемщика по договору (п. 3 ст. 821 Гражданского кодекса Российской Федерации). Безусловно, банки должны организовать и самостоятельный подбор информации о потенциальном или реальном заемщике, что позволит точнее оценить его хозяйственное положение, финансовое состояние и намерения. Для решения этих задач необходимо создание и ведение обновляющейся базы данных по кредитоспособным предприятиям, составляющим основу экономики в регионах. Создание такой системы под силу далеко не всем коммерческим банкам. Представляется, что эту работу мог бы взять на себя Банк России в лице своих территориальных учреждений с учетом изученного зарубежного опыта.

Рейтинги предприятий региона по кредитоспособности, наличие базы данных по кредитным историям, информации об отношениях с налоговыми и судебными органами значительно снизили бы кредитные риски коммерческих банков, особенно банков регионального уровня. Это не освободит коммерческий банк от работы по изучению финансового состояния предприятия-заемщика, но значительно обогатит ее.

Формирование базы данных по настоящим и потенциальным заемщикам – дело достаточно трудоемкое. Предполагается начинать с круга наиболее крупных предприятий в регионе (2-3 десятка в области), с которыми в основном связаны риски банков на одного заемщика и кредитора. Второй круг предприятий, база данных по которым была бы интересна банкам, – новые интенсивно развивающиеся нефинансовые предприятия. Информация, позволяющая сделать оценку перспектив их роста, спроса на продукцию, финансового состояния, позволила бы банкам отобрать предприятия, краткосрочные и среднесрочные кредитование которых было бы связано с меньшими рисками.

Для перспективных предприятий следует ввести принцип добровольности предоставления информации.

Заслуживает внимание тот факт, что в Германии и ряде других стран мониторинг предприятий проводится, в первую очередь, в целях обеспечения переучета векселей реального сектора. Для коммерческого банка операция по учету векселей имеет смысл в связи с возможностью переучесть их в Центральном банке и таким образом купить недостающие кредитные ресурсы.

Таким образом, представляется, что мониторинг предприятий в Центральном банке мог бы положить начало созданию системы учета и переучета коммерческих векселей и, соответственно, не инфляционному предложению денег. Это позволило бы разнообразить и совершенствовать систему рефинансирования банков.

Коммерческий кредит привлекается предприятиями, как правило, в условиях недостатка оборотных средств. Объемы коммерческого кредитования во всех странах увеличиваются обычно в период ограничения банковского кредитования с целью сдерживания инфляции. И то, и другое имеет место в российской экономике, а значит, можно предположить, что вексельное обращение будет расширяться. Следовательно, необходимо создавать условия, позволяющие предприятиям и банкам оценивать и снижать риски вложений в векселя. Мониторинг предприятий в ЦБ существенно помог бы в решении этой задачи.

Заслуживает внимание опыт Банка развития Японии по мониторингу предприятий на предмет фактических и предполагаемых инвестиций. Такая информация нашла бы спрос у коммерческих банков, способствуя снижению рисков по их долгосрочным вложениям, позволила бы реально выявить перспективные предприятия региона, создающие основу экономического роста.

Целесообразно также организация мониторинга стоимости кредитов, предоставляемых коммерческими банками регионов. В этом вопросе можно было бы воспользоваться опытом Банка Франции. Систематизация и анализ данных о состоянии и динамике процентных ставок в регионе по ссудам, депозитам, МБК, дифференциации процентных ставок по кредитам клиентам в зависимости от уровня банковских рисков позволили бы потребителям этой информации (банкам, предприятиям, органам власти) отслеживать политику и тенденции изменения процентных ставок. Доступность такой информации создаст предпосылки для формирования экономически обоснованной процентной ставки по кредитам предприятиям с учетом их финансового состояния, обеспечит конкурентную среду на денежном рынке и будет способствовать снижению процентных ставок в регионе.

Создание системы мониторинга предприятий имеет ряд проблем, решение которых требует не только соответствующего методологического, организационно-технического, кадрового обеспечения, но и определенной психологической перестройки, поскольку многие работники учреждений ЦБ считают несвойственной им работу по изучению финансового состояния предприятий региона.

Таким образом, изучение опыта зарубежных центральных банков в области мониторинга предприятий реального сектора и его применение в России, несомненно, позволят снизить системные риски в банковском секторе и положительно воздействовать на инвестиционный климат в регионах и в стране в целом.

#### *4.2.2 Анализ кредитоспособности заемщика по методике Сбербанка РФ*

Для определения кредитоспособности заемщика проводится количественный (оценка финансового состояния) и качественный анализ рисков.



Целью проведения анализа рисков является определение возможности, размера и условий предоставления кредита.

Оценка финансового состояния заемщика производится с учетом тенденций в изменении финансового состояния и фактов, влияющих на эти изменения.

С этой целью необходимо проанализировать динамику оценочных показателей, структуру статей баланса, качества активов, основные направления хозяйственно-финансовой политики предприятия.

Для оценки финансового состояния заемщика используются три группы оценочных показателей:

- коэффициенты ликвидности;
- коэффициент соотношения собственных и заемных средств;
- показатели оборачиваемости и рентабельности.

Коэффициенты ликвидности характеризуют обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности K1 характеризует способность к моментальному погашению долговых обязательств. Он определяется как отношение денежных средств и высоколиквидных краткосрочных ценных бумаг к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банка, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог раздела VI баланса за вычетом строк 640 – "Доходы будущих периодов", 650 – "Фонды потребления", 660 – "Резервы предстоящих расходов и платежей"):

$$K1 = \frac{\text{стр. 260} + \text{стр. 253 (частично)}}{\text{Разд.6 (стр. 690) – (стр. 640 + стр. 650 + стр. 660)}}$$

Под высоколиквидными краткосрочными бумагами в данном случае понимаются только государственные ценные бумаги и ценные бумаги Сбербанка России. При отсутствии соответствующей информации строка 253 при расчете K1 не учитывается.

Промежуточный коэффициент покрытия K2 характеризует способность предприятия оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства и погасить долговые обязательства. K2 определяется как отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений и расчетов к краткосрочным обязательствам.

$$K2 = \frac{\text{стр. 260} + \text{стр. 250} + \text{стр. 240}}{\text{Разд. 6 (стр. 690) – (стр. 640 + стр. 650 + стр. 660)}}$$

Для расчета этого коэффициента предварительно производится оценка групп статей "краткосрочные финансовые вложения" и "дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)". Указанные статьи уменьшаются на сумму финансовых вложений в неликвидные корпоративные бумаги и неплатежеспособные предприятия и сумму безнадежной дебиторской задолженности соответственно.

Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия) K3 является обобщающим показателем платежеспособности предприятия, в расчет которого в числителе включаются все оборотные активы, в том числе и материальные (итог раздела II баланса):

$$K3 = \frac{\text{Разд. 2 (стр. 290)}}{\text{Разд. 6 (стр. 690) – (стр. 640 + стр. 650 + стр. 660)}}$$

Для расчета K3 предварительно корректируется уже названные группы статей баланса, а также "дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев)", "запасы" и "прочие оборотные активы" на сумму соответственно безнадежной дебиторской задолженности, неликвидных и труднореализуемых запасов и затрат и дебетового сальдо по счету 83 "Доходы будущих периодов" (курсовые разницы).

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств K4 является одной из характеристик финансовой устойчивости предприятия и определяется как отношение собственных средств (итог раздела IV баланса за вычетом убытков) ко всей сумме обязательств по привлеченным заемным средствам (итог разделов V и VI баланса за вычетом строк 640"Доходы будущих периодов", 650"Фонды потребления", 660"Резервы предстоящих расходов и платежей").

Оборачиваемость разных элементов оборотных активов и кредиторской задолженности рассчитывается в днях исходя из объема дневных продаж (однодневной выручки от реализации).

Объем дневных продаж рассчитывается делением выручки от реализации на число дней в периоде (90, 180, 270 или 360).

Средние (за период) величины оборотных активов и кредиторской задолженности рассчитываются как суммы половин величин на промежуточные даты, деленные на число слагаемых, уменьшенное на 1.

Оборачиваемость оборотных активов рассчитывается как отношение средней стоимости оборотных активов (по стр. 290 баланса) на объем дневных продаж.

Оборачиваемость дебиторской задолженности определяется как отношение средней стоимости дебиторской задолженности (по стр. 230 + 240 баланса) к объему дневных продаж.

Оборачиваемость запасов рассчитывается по формуле, в числителе которой: средняя стоимость запасов (по стр. 210 баланса), а в знаменателе: объем дневных продаж.

Аналогично при необходимости могут быть рассчитаны показатели оборачиваемости других элементов оборотных активов (готовой продукции, незавершенного производства, сырья и материалов) и кредиторской задолженности.

Показатели рентабельности определяются в процентах или долях.

Рентабельность продукции (или рентабельность продаж) K5:

$$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{выручка от реализации}}, \text{ или } K5 = \frac{\text{стр. 050 формы № 2}}{\text{стр. 010 формы № 2}}$$

Рентабельность вложений в предприятие:

$$\frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{итог баланса}}, \text{ или } \frac{\text{стр. 140 формы № 2}}{\text{стр. 699 баланса}}$$

Основными оценочными показателями являются коэффициенты K1, K2, K3, K4, K5. Другие показатели оборачиваемости и рентабельности используются для общей характеристики и рассматриваются как дополнительные к первым пяти показателям.

Оценка результатов расчетов пяти коэффициентов заключается в присвоении заемщику категории по каждому из этих показателей на основе сравнения полученных значений с установленными достаточными. Далее определяется сумма баллов по этим показателям в соответствии с их весами.

Достаточные значения показателей: K1 – 0,2; K2 – 0,8; K3 – 2,0; K4 – 1,0 для всех заемщиков, кроме предприятий торговли и 0,6 для предприятий торговли; K5 – 0,15 (табл. 4.2).

6 Разбивка показателей на категории в зависимости от их фактических значений

Коэффициенты	1 категория	2 категория	3 категория
K1	0,2 и выше	0,15 – 0,2	менее 0,15
K2	0,8 и выше	0,5 – 0,8	менее 0,5
K3	2,0 и выше	1,0 – 2,0	менее 1,0
K4 кроме торговли для торговли	1,0 и выше 0,6 и выше	0,7 – 1,0 0,4 – 0,6	менее 0,7 менее 0,4
K5	0,15 и выше	менее 0,15	не рентаб

Формула расчета суммы баллов  $S$  имеет вид

$$S = 0,11 \cdot \text{Категория K1} + 0,05 \cdot \text{Категория K2} + 0,42 \cdot \text{Категория K3} + 0,21 \cdot \text{Категория K4} + 0,21 \cdot \text{Категория K5}.$$

Значение  $S$  наряду с другими факторами используется для определения рейтинга заемщика.

Для остальных показателей третьей группы (оборотчиваемость и рентабельность) не устанавливаются оптимальные или критические значения ввиду большой зависимости этих значений от специфики предприятия, отраслевой принадлежности и других конкретных условий.

Оценка результатов расчетов этих показателей основана, главным образом, на сравнении их значений в динамике.

Качественный анализ основан на использовании информации, которая не может быть выражена в количественных показателях. Для проведения такого анализа используются сведения, представленные заемщиком, службой безопасности и информация базы данных.

На этом этапе оцениваются риски:

отраслевые:

- состояние рынка по отрасли;
- тенденция в развитии конкуренции;
- уровень государственной поддержки;
- значимость предприятия в масштабах региона;
- риск недобросовестной конкуренции со стороны других банков;

акционерные:

- риск передела акционерного капитала;
- согласованность позиций крупных акционеров;
- регулирования деятельности предприятия:
- подчиненность (внешняя финансовая структура);
- формальное и неформальное регулирование деятельности;
- лицензирование деятельности;
- льготы и риски их отмены;
- риски штрафов и санкций;
- правоприменительные риски (возможность изменения в законодательной и нормативной базе);

производственные и управленческие:

- технологический уровень производства;
- риски снабженческой инфраструктуры (изменение цен поставщиков, срыв поставок и т. д.);
- риски, связанные с банками, в которых открыты счета;
- деловая репутация (аккуратность в выполнении обязательств, кредитная история, участие в крупных проектах, качество товаров и услуг и т.д.);

• качество управления (квалификация, устойчивость положения руководства, адаптивность к новым методам управления и технологиям, влияние в деловых и финансовых кругах).

Как правило, на практике кредитные работники Сбербанка РФ качественный анализ рисков для определения кредитоспособности заемщика не проводят.

Заключительным этапом управления оценки кредитоспособности является определение рейтинга заемщика, или класса.

Устанавливается три класса заемщиков: первоклассные – кредитование которых не вызывает сомнений; второго класса – кредитование требует взвешенного подхода; третьего класса – кредитование связано с повышенным риском.

Рейтинг определяется на основе суммы баллов по пяти основным показателям, оценки остальных показателей третьей группы и качественного анализа рисков.

Сумма баллов  $S$  влияет на рейтинг заемщика следующим образом:

$S = 1$  или  $1,05$  – заемщик может быть отнесен к первому классу кредитоспособности;

$S$  больше 1, но меньше 2,42 – соответствует второму классу;

$S$  равно или больше 2,42 – соответствует третьему классу.

Далее определенный таким образом предварительный рейтинг корректируется с учетом других показателей третьей группы и качественной оценки заемщиков. При отрицательном влиянии этих факторов рейтинг может быть снижен на один класс.

Результаты проведения оценки кредитоспособности ОАО "XXX". Сезонность производства и реализации готовой продукции, а также увеличение поставок сырья в весенне-летний период привели к дефициту средств у предприятия молочной промышленности ОАО "XXX" на осуществление расчетов в выполнении своих обязательств перед поставщиками. Реальным источником пополнения оборотных средств предприятия представляется банковский кредит.

Расчет коэффициентов, характеризующих финансовое состояние предприятия, представим в виде табл. 7.

7 Расчет показателей оценки финансового состояния

Показатель	Расчет	Фактическое значение за 1998 год	Достаточное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности (K1)	277:10712	0,026	0,2
Промежуточный коэффициент покрытия (K2)	$\frac{277 + 5695}{10712}$	0,56	0,8
Коэффициент текущей ликвидности (K3)	11652:10712	1,09	2,0
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (K4)	$\frac{66618 - 8069}{10712}$	5,47	1,0
Рентабельность продукции (K5)	2635:64277	0,04	0,15

Так как фактическое значение 0,026 коэффициента абсолютной ликвидности не превышает нормативное значение, то значит, предприятие не способно к моментальному погашению долговых обязательств за счет доходов будущих периодов.

ОАО "XXX" не сможет оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства из-за высокой доли в оборотных активах предприятия дебиторской задолженности. Об этом свидетельствует значение промежуточного коэффициента покрытия, которое ниже достаточного значения на 0,24 пункта.

Значение коэффициента текущей ликвидности 1,09 ниже достаточного уровня, что означает снижение уровня кредитоспособности предприятия.

Предприятие можно отнести к финансово устойчивым, так как фактическое значение коэффициента соотношения собственных и заемных средств превышает достаточное в 5,5 раз.

Рентабельность продукции составляет всего 4 %, а значит, продукция ОАО "XXX" является малорентабельной.

Показатели оборачиваемости и рентабельности вложений в предприятие рассмотрим в динамике (см. табл. 8).

8 Оценка результатов показателей оборачиваемости и рентабельности на сравнении их в динамике

Показатель	Значение 1997 года	Значение 1998 года
Оборачиваемость оборотных активов, дн.	77	66
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дн.	21	29
Оборачиваемость запасов, дн.	52	33
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дн.	47	49
Рентабельность вложений в предприятие, %	- 1	3,7

Оборачиваемость оборотных активов в целом ускорилась на 11 дней из-за ускорения оборачиваемости запасов на 19 дней, что является позитивной тенденцией.

Показатели оборачиваемости дебиторской и как следствие кредиторской задолженности ухудшились на 8 и 2 дня соответственно по сравнению с предшествующим периодом.

Вложения в предприятия в 1998 г. оказались рентабельными и составили 3,7 %, что является положительной тенденцией.

Таким образом, на рейтинг кредитоспособности заемщика результаты оценки показателей оборачиваемости и рентабельности оказывать отрицательное влияние не будут.

Определим рейтинг заемщика на основе рассчитанных коэффициентов:

9 Расчет суммы баллов

Показатель	Фактическое значение	Категория	Вес показателя	Расчет суммы баллов
K1	0,026	3	0,11	0,33
K2	0,56	2	0,05	0,1
K3	1,09	2	0,42	0,84
K4	5,47	1	0,21	0,21

K5	0,04	2	0,21	0,42
Итого			1	1,9

Так как сумма баллов S больше 1, но меньше 2,42, то ОАО "XXX" относится ко второму классу заемщиков. Кредитование данного предприятия требует взвешенного подхода. В связи с положительной кредитной историей ОАО "XXX" банк может выдать краткосрочный кредит для закупки сырья.

#### 4.2.3 Оценка риска потребительского кредита

При предоставлении банком потребительского кредита может использоваться модель бальной оценки кредита. В этом случае потенциальному заемщику предлагается заполнить специальные стандартные анкеты. Баллы начисляются в зависимости от возраста, пола, семейного положения, месячного дохода, оседлости, занятости в конкретной отрасли и срока работы на определенном месте, наличия сберегательного счета в банке, недвижимости, страхового полиса и т.д. Для принятия положительного решения необходимо, чтобы итоговая сумма баллов превысила определенный уровень.

Упрощенная модель бальной оценки заемщика потребительского кредита, основана на девяти факторах:

- 1 Возраст заемщика: 0,01 балла за каждый год сверх 20-ти лет при максимуме 0,3 балла.
- 2 Пол: 0,4 балла – женский; 0 – мужской.
- 3 Оседлость: 0,042 балла за каждый год, прожитый в данной местности, при максимуме 0,42 балла.
- 4 Занятость: 0,55 балла за профессию с низким уровнем риска для жизни; 0 – с высоким риском, 0,16 балла – за все остальные профессии.
- 5 Отрасль: 0,21 балла для работников коммунальных служб, государственных и банковских служащих, 0 – для всех остальных.
- 6 Стабильность занятости: 0,059 балла за каждый год на данном месте работы при максимуме 0,59 балла.
- 7 Наличие сберегательного счета в банке: 0,35 балла.
- 8 Наличие недвижимости: 0,35 балла.
- 9 Страхование жизни: 0,19 балла.

Критической в данной модели является сумма в 1,25, т.е. если итоговый балл клиента ниже указанного уровня, ему кредит предоставлен не будет.

Основными методами снижения кредитного риска являются:

- 1 Оценка кредитоспособности заемщика, основанная на бальной оценке. Этот метод предполагает разработку специальных шкал для определения рейтинга клиента.
- 2 Лимитирование ссудных операций, при котором обычно применяются следующие группы лимитов:
  - лимиты на заемщиков, контрагентов и эмитентов приобретаемых банком ценных бумаг;
  - страновые и отраслевые лимиты;
  - лимиты полномочий должностных лиц и органов банка по принятию решений о предоставлении ссуд;
  - лимиты на объем и структуру ссудного портфеля.

Лимиты полномочий должностных лиц особенно актуальны для крупных банков, имеющих разветвленную сеть филиалов. Желательно, чтобы система таких лимитов предусматривала для каждого должностного лица, имеющего полномочия на принятие решений по выдаче ссуд, два лимита: это, во-первых, лимит на объем ссуд, выдаваемых по решению этого лица одному заемщику (или группе взаимосвязанных заемщиков); и во-вторых, это лимит на общий объем ссуд, выдаваемых по решению данного должностного лица. Такая система лимитов (разумеется, в сочетании с эффективной системой контроля за их исполнением) позволяет повысить ответственность должностных лиц за принимаемые ими решения и способствует диверсификации ссудного портфеля.

- 1 Применение политики диверсификации кредитного портфеля, предусматривающая разнообразие заемщиков банка, ссуд и других кредитных операций.
- 2 Страхование кредитов, т.е. полная передача риска его невозврата организации, занимающейся страхованием.
- 3 Формирование резервного фонда на возможные потери по ссудам.
- 4 Привлечение достаточного обеспечения ссуд, что практически полностью гарантирует банку возврат выданной суммы и получение процентов.
- 5 Выдача крупных кредитов на консорциальной основе.
- 6 Другие способы.

#### 4.2.4 Процентный риск

Другой вид риска, которому должно уделяться внимание в процессе управления банковскими рисками, – процентный. Увеличившиеся колебания рыночных процентных ставок и валютных курсов, а также отмена регулирования ставки процента по депозитам привели к тому, что управление процентным риском стало одной из ключевых задач финансового управления деятельностью банка и рассматривается сегодня многими авторами как элемент концепции управления активами и пассивами финансового посредника.

В основополагающих принципах банковского надзора (Базельских принципах), а также в Положении "Об организации внутреннего контроля в банках" дается следующее определение процентного риска.

Процентный риск связан с влиянием на финансовое состояние банка неблагоприятного изменения процентных ставок. Этот риск находит свое отражение как в получаемых банком доходах, так и в стоимости его активов, обязательств и внебалансовых статей.

Процентный риск проявляется как по чисто банковским операциям, так и по операциям на финансовых рынках. При этом процентный риск включает:

- а) риск переоценки, возникающий из-за разрыва в срочности активов и пассивов (при фиксированных ставках), а также из-за несимметричной переоценки при разных видах применяемой ставки (плавающей либо фиксированной) по активам банка, с одной стороны, и обязательствам, с другой;
- б) риск, связанный с неверным прогнозом кривой доходности (ее наклона и формы);

- в) базисный риск, связанный с несовершенной корреляцией при корректировке получаемых и уплачиваемых процентов, по ряду инструментов, которые при прочих равных условиях имеют сходные ценовые характеристики;
- г) опционный риск, связанный с тем, что многие активы, обязательства и внебалансовые статьи прямо или косвенно включают возможность выбора одного из нескольких вариантов завершения операции.

Можно выявить следующие причины возникновения процентного риска для банка:

Во-первых, изменение учетных ставок, являющееся одним из инструментов денежно-кредитной политики Банка России.

Во-вторых, изменение конъюнктуры финансового рынка.

В-третьих, несоответствие распределения во времени денежных потоков по активу и пассиву.

В-четвертых, изменений в портфеле (структуре) активов и пассивов банка, включая соотношения величин кредитов и инвестиций, собственных и заемных средств, срочных и сберегательных депозитов, депозитов "до востребования", активов и пассивов с фиксированной и плавающей ставкой.

Таким образом, место и роль процентного риска в системе банковских рисков невозможно определить однозначно. Данный риск можно отнести как к внешним, т.е. самостоятельным и не зависящим от банка, так и внутренним рискам. Процентный риск тесно связан с другими видами рисков. Например, он в состоянии усугубить кредитный, риск ликвидности и всю цепочку рисков, если банк не будет приспосабливаться к изменениям уровня рыночной процентной ставки.

Будущие изменения процентных ставок содержат в себе не только возможность ухудшения финансового положения банка, но также и возможность улучшения этого положения. При измерении процентного риска и управлении им необходимо учитывать обе названные возможности.

Управление процентным риском включает управление как активами, так и обязательствами банка. Особенность этого управления состоит в том, что оно ограничено, во-первых, требованиями ликвидности и кредитным риском портфеля активов банка и, во-вторых, ценовой конкуренцией со стороны других банков. Управление обязательствами затруднено вследствие ограниченного выбора и размера долговых инструментов, которые банк может успешно разместить среди своих вкладчиков и других кредиторов в любой момент времени, а также из-за ценовой конкуренции со стороны других банков и небанковских кредитных учреждений за имеющиеся средства.

В экономической литературе исторически сформировались следующие концепции оценки и управления процентным риском: метод оценки чувствительности экономической стоимости банка, концепция "разрыва" (GAP – анализ), дюрация (длительность), концепции "спрэда" и процентной маржи.

Сутью метода оценки чувствительности экономической стоимости банка является расчет величины экономической стоимости банка, представляющей собой разность между суммарной текущей стоимостью всех будущих денежных потоков по активным и по пассивным операциям банка, определенных исходя условий заключенных банком сделок. При этом расчет текущей стоимости денежных потоков производится с использованием текущих рыночных процентных ставок. Варьируя уровень ставок, используемых при расчете текущей стоимости денежных потоков, можно получить количественную оценку влияния изменений в уровне ставок на величину экономической стоимости банка. Данный метод является менее наглядным, но позволяет получить обобщенный показатель подверженности банка процентному риску.

Концепция "разрыва" заключается в анализе несбалансированности активов и пассивов банка с фиксированной и плавающей процентной ставкой. Главная привлекательность данного анализа заключается в том, что GAP показывает процентный риск по отдельным срокам погашения и ясно указывает величину изменений портфеля, необходимых для хеджирования риска. Однако эта методика имеет и ряд недостатков.

Во-первых, изменение ставки процента оказывает влияние как на чистый процентный доход, так и на чистую стоимость компании. Модель "разрыва" игнорирует изменение рыночной стоимости активов и пассивов, а значит, лишь частично может измерить процентный риск банка.

Во-вторых, деление активов и пассивов на группы по срокам погашения не принимает в расчет распределения активов и пассивов внутри группы.

В-третьих, проблема заключается в том, что банк постоянно создает и изымает из обращения различные промежуточные платежи по различным финансовым активам, которые являются чувствительными к изменению процентных ставок.

И, наконец, в-четвертых, существует зависимость между изменением ставки процента и потоком наличности по финансовому инструменту.

Некоторые проблемы GAP – анализа можно решить, усложнив данный анализ. Однако такая система измерения риска требует от банка определенной подготовленности.

Экономический смысл дюрации (средней длительности платежей) заключается в том, что она является прямым показателем чувствительности к изменению процентной ставки или эластичности актива или пассива. Другими словами, чем выше числовое значение длительности, тем более чувствительна цена актива или пассива к изменению рыночной ставки процента.

Привлекательность анализа длительности заключается в том, что он позволяет всесторонне измерить процентный риск для всего портфеля. Однако, модель имеет и слабые стороны:

- измерение длительности требует множества данных: ставки процента по каждому счету; график переоценки; возможности досрочных выплат основного долга; данные снятия счета; возможность своевременных неуплат;
- банк должен прогнозировать сроки изменения ставок и их уровень во время будущих движений денежных средств;
- банк должен постоянно следить за длительностью своего портфеля и корректировать ее вслед за изменением процентных ставок, иногда еженедельно или ежедневно.

При концепции "спрэд" анализируется разница между взвешенной средней ставкой, полученной по активам, и взвешенной средней ставкой, выплаченной по пассивам (обязательствам). Чем разница между этими двумя величинами больше, тем уровень процентного риска ниже. Данные для анализа обычно берутся из статистической отчетности банка.

Процентная маржа представляет собой разницу между процентными доходами от активов и процентными расходами по обязательствам. Чем процентная маржа банка выше, тем уровень процентного риска ниже, т.е. маржа должна быть положительной.

Концепции "спрэда" и процентной маржи просты в расчетах, однако качество отчета о прибылях и убытках, а также наличие разного рода зарплатных схем снижают значимость его практического использования.

Учитывая вышесказанное, вовсе не следует. Что описанные методы не имеют практического применения. Речь идет о том, что результаты, полученные этими методами, не могут служить окончательным аргументом при принятии решений по управлению банковскими активами и обязательствами, а служат лишь одним из таких аргументов. Кроме того, применение этих методов должно максимально учитывать специфику конкретного банка.

Для того чтобы контролировать и управлять уровнем процентного риска, разрабатываются конкретные стратегии деятельности банка в зависимости от конкретных ситуаций (см. табл. 10).

Рациональное управление процентной ставкой тесно связано с управлением ликвидности, поэтому следует рассмотреть в данной работе риск ликвидности.

10 Способы управления уровнем процентного риска

Ситуации	Рекомендации
Ожидается рост достаточно низких процентных ставок	Увеличить сроки заемных средств; Сократить кредиты с фиксированной процентной ставкой; Сократить сроки инвестиций; Продать часть инвестиций (в виде ценных бумаг); Получить долгосрочные займы; Закрыть некоторые рискованные кредитные линии.
Процентные ставки растут, ожидается достижение их максимума в ближайшем будущем	Начать сокращение сроков заемных средств; Начать удлинение сроков инвестиций; Начать подготовку к увеличению доли кредитов с фиксированной ставкой; Подготовиться к увеличению доли инвестиций в ценных бумагах; Рассмотреть возможность досрочного погашения задолженности с фиксированной процентной ставкой.
Ожидается снижение достаточно высоких процентных ставок	Сократить срок заемных средств; Увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой; Увеличить сроки и размер портфеля инвестиций; Открыть новые кредитные линии.

Продолжение табл. 10

Ситуации	Рекомендации
Процентные ставки снижаются, близки к минимуму	Начать удлинение сроков заемных средств; Начать сокращение сроков инвестиций; Увеличить удельный вес кредитов с плавающей ставкой; Сократить инвестиции в ценных бумагах; Выборочно продавать активы с фиксированной ставкой.

#### 4.2.5 Риск ликвидности

Особое значение в процессе регулирования деятельности банков имеет управление риском ликвидности.

Естественно, банкам, как и другим субъектам экономики, необходимы средства в ликвидной форме, т.е. такие активы, которые легко могут быть превращены в денежную наличность с небольшим риском потерь либо вовсе без риска.

Круг субъектов, заинтересованных в объективной, полной и достоверной оценке деятельности банка с позиции ликвидности включает:

- в первую очередь, вкладчиков и акционеров (пайщиков) коммерческих банков, заинтересованных в сохранении и приумножении собственных средств, вложенных в банки;
- кредиторов банков, предоставляющих ему займы;
- сами банки, несущие ответственность перед своими вкладчиками и кредиторами за сохранность их средств и непосредственно заинтересованные в сохранении собственной финансовой устойчивости;
- Центральный банк, осуществляющий денежно-кредитное регулирование в целях реализации государственной экономической политики.

Понятию риска ликвидности в литературе даются различные определения. С одной стороны риск ликвидности возникает вследствие неспособности банка своевременно выполнить все свои обязательства, не понеся при этом

неприемлемые убытки, с другой стороны риск ликвидности связан с невозможностью быстрой конверсии финансовых активов в платежеспособные средства без потерь. Это обусловлено прежде всего тем, что в современной экономической литературе термины "ликвидность" и "платежеспособность" иногда смешиваются и подменяют друг друга. Действительно, эти понятия схожи по своему значению, однако необходимо провести различия между данными категориями.

Под ликвидностью коммерческого банка следует понимать способность банка обеспечить своевременное финансирование своих нужд с минимальными издержками. Ликвидность банка определяется сбалансированностью активов и пассивов, степенью соответствия сроков размещенных активов и привлеченных банком пассивов, а также предполагает возможность продавать ликвидные активы и приобретать денежные средства посредством различных финансовых инструментов в кратчайшие сроки и с наименьшими потерями.

Термин "платежеспособность" несколько шире, поскольку трактуется как способность банка отвечать по своим обязательствам точно в срок и в полном объеме. Ликвидность выступает как необходимое и обязательное условие платежеспособности, кроме того, платежеспособность зависит от таких факторов как: политическая и экономическая ситуация в стране или регионе, состояние денежного рынка и рынка ценных бумаг, надежность клиентов банка и банков-партнеров, уровень менеджмента и диверсификация банковских продуктов и услуг и тому подобных факторов.

В теории финансового анализа существует два подхода к характеристике ликвидности. Ликвидность можно понимать как запас или как поток. В настоящее время наиболее распространенным является первый подход – по принципу запаса (остатков). Для него характерно:

- определение ликвидности на основе данных об остатках активов и пассивов баланса банка на определенную дату (возможные изменения объема и структуры активов и пассивов в процессе банковской деятельности, т.е. внутри прошедшего периода, во внимание не принимаются);

- измерение ликвидности, предполагающее оценку только тех активов, которые можно превратить в ликвидные средства, и осуществляемое путем сравнения имеющегося запаса ликвидных активов с потребностью в ликвидных средствах на определенную дату (т. е. не принимаются во внимание ликвидные средства, которые можно получить на денежном рынке в виде притока доходов);

- оценка ликвидности только по данным баланса, относящимся к прошедшему периоду (хотя важно как раз состояние ликвидности в предстоящем периоде).

Очевидно, что этот подход является ограниченным по своим возможностям и значению, хотя и необходимым.

Анализ ликвидности по принципу потока (оборота) дает более глубокую оценку степени ликвидности. В этом случае анализ ликвидности ведется непрерывно (а не от даты к дате), причем не сводится к анализу баланса, появляется возможность учитывать способность банка получать займы, обеспечивать приток наличных денег от текущей операционной деятельности. Подобный анализ предполагает использование более обширной информации, в частности, данных о динамике доходов банка за истекший период, своевременности возврата займов, состоянии денежного рынка и т.д. Данный подход не получил пока большого распространения из-за неразработанности методики проведения такого анализа.

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, ГКО, легко реализуемые на денежном рынке). Внутренние источники, в свою очередь, делятся на дискреционные (продажа активов до наступления срока погашения, соглашения об обратном выкупе), инициатором которых является банк, и не дискреционные (погашение кредитов и ценных бумаг, процентные платежи), которые происходят без какого-либо банковского решения об увеличении средств. Внешняя ликвидность может быть достигнута путем приобретения банком на рынке таких обязательств, которые увеличат запас его ликвидных средств (например, сертификаты и др.).

Следовательно, риск управления ликвидностью имеет ценовую (риск обусловлен ценой, по которой могут быть проданы активы, и ставкой процента, по которой могут быть привлечены пассивы) и количественную составляющие (риск обусловлен расположением в банке активов, которые могут быть проданы, и возможностью на рынке приобрести средства по любой цене).

Таким образом, риск ликвидности в большинстве случаев проявляется через два других риска для современных банков – то есть риск по процентной ставке и риск по обменному курсу.

Учитывая вышесказанное, понятие риска ликвидности можно сформулировать следующим образом:

Риск ликвидности – риск неблагоприятного изменения финансового положения банка из-за невозможности быстро получить платежные средства путем заимствования или продажи активов.

Наиболее распространенными инструментами измерения риска ликвидности являются срочная структура активов и пассивов, а также различные коэффициенты, характеризующие достаточность объема высоколиквидных активов: коэффициенты мгновенной, текущей, долгосрочной и общей ликвидности, порядок определения которых и их нормативное значение регламентированы Инструкцией № 1 "О порядке регулирования деятельности кредитных организаций".

Рассмотрим расчет нормативов ликвидности.

*Норматив мгновенной ликвидности* (Н2) представляет собой отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме обязательств банка по счетам до востребования и определяется по формуле:

$$H2 = \text{Л}_{\text{м}} \cdot 100 \% / \text{ОВ}_{\text{м}},$$

где  $\text{Л}_{\text{м}}$  – высоколиквидные активы;  $\text{ОВ}_{\text{м}}$  – обязательства до востребования.

Минимально допустимое значение норматива Н2 устанавливается в размере 20 %. Экономический смысл этого показателя заключается в том, что на каждые 10 р., находящиеся на счетах до востребования, коммерческие банки должны не менее 2-х р. держать в резерве. Увеличивая значение этого показателя, Центральный Банк уменьшает возможность создания новых денег на пассивных счетах, а, уменьшая – расширяет эмиссионные возможности банков. Если значение Н2 для коммерческого банка больше 20 %, то это означает, что банк способен совершать текущие и предстоящие в ближайший месяц платежи.

*Норматив текущей ликвидности* (Н3) представляет собой отношение суммы ликвидных активов банка к сумме обязательств банка до востребования и на срок до 30 дней

$$H3 = \text{Л}_{\text{т}} \cdot 100 \% / \text{ОВ}_{\text{т}},$$

где  $Л_{\text{т}}$  – ликвидные активы;  $ОВ_{\text{т}}$  – обязательства до востребования и на срок до 30 дней.

Минимально допустимое значение норматива установлено в размере 70 %. Расчет данного норматива позволяет регулировать активные и пассивные операции банков в интересах поддержания необходимого уровня ликвидности их баланса. Фактические значения оценочного показателя могут быть использованы в аналитической работе учреждений банковской системы.

*Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)* представляет собой отношение всей задолженности банку свыше года к капиталу банка, а также обязательствам банка по депозитным счетам, полученным кредитам и другим долгосрочным обязательствам на срок свыше года и рассчитывается по формуле:

$$Н4 = K_{\text{рд}} \cdot 100 \% / (K + ОД),$$

где  $K_{\text{рд}}$  – кредиты, выданные банком, в том числе в драгоценных металлах, с оставшимся до погашения сроком свыше года;  $ОД$  – обязательства банка по кредитам и депозитам, полученным банком, а также по обращающимся на рынке долговым обязательствам банка сроком погашения свыше года. Максимально допустимое значение норматива  $Н4$  устанавливается в размере 120 %.

*Норматив общей ликвидности* определяется как процентное соотношение ликвидных активов и суммарных активов банка ( $Н5$ ):

$$Н5 = ЛА_{\text{т}} \cdot 100 \% / (A - P_0),$$

где  $A$  – сумма активов – нетто;  $P_0$  – обязательные резервы кредитной организации. Минимально допустимое значение норматива  $Н5$  установлено в размере 20 %.

*Норматив ликвидности по операциям с драгоценными металлами (Н14)* рассчитывается по формуле:

$$Н14 = ЛА_{\text{дм}} / О_{\text{вдм}} \cdot 100 \%,$$

где  $ЛА_{\text{дм}}$  – высоколиквидные активы в драгоценных металлах в физической форме;  $О_{\text{вдм}}$  – обязательства в драгоценных металлах до востребования и со сроком востребования в ближайшие 30 дней. Минимально допустимое значение норматива  $Н14$  устанавливается в размере 10 %.

Кроме рассмотренных выше коэффициентов ликвидности для обеспечения устойчивого функционирования банковской системы страны Центральный Банк РФ установил также норматив достаточности капитала коммерческого банка и нормативы максимальных размеров риска банка.

Капитал коммерческого банка необходим для поддержания его финансовых активов с целью обеспечения обязательств акционеров, для защиты вкладчиков от неожиданных потерь банка. В процессе извлечения прибыли капитал банка имеет тенденцию к уменьшению в течение времени. Для этого необходимо поддерживать капитал на определенном уровне. Обобщающим показателем достаточности капитала банка принято считать соотношение *капитал / сумма активов*, взвешенных с учетом риска их потерь. Данный показатель характеризует обеспеченность капиталом вложений с повышенным риском. Он регулирует операции с точки зрения достаточности капитала.

*Норматив достаточности  $Н1$* , принятый Центральным Банком РФ, рассчитывается следующим образом:

$$Н1 = K \cdot 100 \% / (A_{\text{р}} - P_{\text{ц}} - P_{\text{к}} - P_{\text{д}} + KPB + KPC),$$

где  $K$  – капитал банка;  $A_{\text{р}}$  – сумма активов банка, взвешенных с учетом риска;  $KPB$  – величина кредитного риска по инструментам, отражаемым на внебалансовых инструментах;  $KPC$  – величина кредитного риска по срочным сделкам;  $P_{\text{ц}}$  – общая величина созданного резерва под обесценение ценных бумаг;  $P_{\text{к}}$  – общая величина резерва на возможные потери по ссудам, образованным по 2 – 4 категории риска.

Минимально допустимое значение  $Н1$  устанавливается в зависимости от размера собственных средств капитала банка в следующих размерах: от 5 млн. ЕВРО и выше с 01.02.99 г. – 8 %; менее 5 миллионов ЕВРО – 9 %.

Способность банка своевременно и полностью производить платежи по своим обязательствам зависит не только от работы самого банка, но и от финансового положения заемщиков. При размещении кредитов банки должны исходить из степени кредитоспособности предприятий и организаций, но при этом им не следует исключать возможность случаев неплатежей одним или несколькими заемщиками. В ситуации, когда один из заемщиков не в состоянии погасить задолженность по ссудам банку. Важно, чтобы этот неплатеж не вызвал затруднений для самого банка при выполнении его собственных обязательств. Избегать таких последствий банку позволяет ограничение суммы выдачи кредита одному заемщику. В противном случае просрочка только одного клиента по крупному кредиту сразу нарушает ликвидность банка. Центральный Банк установил несколько нормативов максимального риска банка.

*Максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6)*. Данный норматив устанавливается в процентах от капитала банка. При определении размера риска учитывается совокупная сумма кредитов и займов, выданных банком данному заемщику (или группе связанных заемщиков), а также гарантий и поручительств, предоставленных одному заемщику (или группе связанных заемщиков)

$$Н6 = K_{\text{рз}} \cdot 100 \% / K,$$

где  $K_{\text{рз}}$  – совокупная сумма требований банка к заемщику (группе связанных заемщиков);  $K$  – капитал банка. Максимально допустимое значение норматива  $Н6$  равно 25%.

*Максимальный размер крупных кредитных рисков (Н7)*. Данный норматив устанавливается как процентное соотношение совокупной величины крупных кредитных рисков и капитала банка:

$$Н7 = K_{\text{кр}} / K,$$

где  $K_{\text{кр}}$  – совокупная величина крупных кредитов, выданных банком.

Следует иметь в виду, что кредит считается крупным, если совокупная сумма требований, взвешенных с учетом риска, к одному заемщику (группе заемщиков) банка по кредитам с учетом 50 % сумм забалансовых требований, имеющихся у банка в отношении этого, заемщика превышает 5 % капитала банка. Решение о выдаче крупных кредитов и займов должно в обязательном порядке приниматься Правлением банка либо его кредитным комитетом с учетом заключения кредитного отдела банка.

Центральным Банком РФ установлено, что совокупная величина крупных кредитов и займов не может превышать размер капитала банка более чем в 8 раз.



*Максимальный размер риска на одного кредитора (Н8).* Данный норматив устанавливается как процентное соотношение величины вклада или полученного кредита, полученных гарантий и поручительств данного банка, остатков по счетам одного или связанных между собой кредиторов (вкладчиков) и собственных средств банка

$$H8 = \text{Овкл} \cdot 100 \% / K,$$

где Овкл – совокупная сумма обязательств одного или взаимосвязанных кредиторов (вкладчиков).

Максимально допустимое значение норматива Н8 устанавливается в размере 25 %.

*Максимальный размер риска на одного заемщика – акционера (участника) банка (Н9)* определяется по формуле

$$H9 = K_{ра} \cdot 100 \% / K,$$

где  $K_{ра}$  – совокупная сумма всех требований банка с учетом риска в отношении его акционера (участника).

Максимально допустимое значение норматива Н9 устанавливается в размере 20 %. Следует иметь в виду, что *совокупная величина кредитов и займов, выданных акционерам (пайщикам) банка* не может превышать 50 % собственных средств (капитала) банка – норматив Н9.1.

*Максимальный размер кредитов и займов, гарантий и поручительств, предоставленных банком своим инсайдерам (Н10).*

Максимальный размер риска на одного инсайдера можно определить по формуле

$$H10 = K_{ри} \cdot 100 \% / K,$$

где  $K_{ри}$  – совокупная сумма требований банка в отношении инсайдера банка и связанных с ним лиц.

В соответствии с международной практикой к категории инсайдеров относятся физические лица: акционеры, имеющие более 5 % акций, директора (президенты, председатели и их заместители), члены советы, члены кредитного комитета, руководители дочерних и материнских структур и другие лица, которые могут повлиять на решение о выдаче кредита, а также родственники инсайдеров.

Максимально допустимое значение норматива Н10 установлено в размере 20 %. При этом *совокупная величина кредитов и займов, выданных инсайдерам*, не может превышать 3 % собственных средств банка (норматив (Н10.1)).

*Норматив риска собственных вексельных обязательств (Н13).* Для расчета данного норматива используется формула

$$H13 = \text{ВО} \cdot 100 \% / K,$$

где ВО – выпущенные кредитными организациями векселя и банковские акцепты. Максимально допустимое значение Н13 равно 100 %.

При расчете риска банка, связанного с оценкой движения наличности величина будущего потока наличных средств определяется следующим образом:

$$E(R) = \sum_{l=1}^L R_l P_l,$$

где  $E$  – планируемое значение потока денежных средств на протяжении определенного финансового периода;  $R_l$  – величина потока наличности в случае 1 ( $l = 1, 2, \dots, L$ );  $P_l$  – число возможных случаев.

Значение  $E(R)$  можно рассчитать по формуле  $E(R) = R$ , где  $R$  – средняя планируемая величина потока наличности.

Требования ликвидности вступают в определенное противоречие с целевой функцией максимизации дохода на единицу активов. Чем выше ликвидность активов, хранящихся в портфеле банка, тем меньше риск, связанный с ними, но тем соответственно ниже уплачиваемая по ним процентная ставка. Искусство управления банком состоит в том, чтобы обеспечить наивысшую норму прибыли на капитал, вложенный в активы, не выходя при этом за рамки принятых нормативов ликвидности.

Способами обеспечения необходимого уровня ликвидности являются:

- отзыв или конверсия кредитов;
- продажа части портфеля ссуд и инвестиций;
- распределение активов и пассивов путем составления таблицы всех счетов пассивов в целях выявления, какую часть каждого вида пассива следует разместить в ликвидные статьи активов для поддержания определенных коэффициентов ликвидности;
- расширение масштабов пассивных операций по привлечению средств клиентов;
- выпуск обращающихся депозитных сертификатов, облигаций и т.д.;
- получение займов от Центрального банка и т.д.

С проблемой управления риском потери ликвидности коммерческий банк сталкивается каждый день. Недооценка этого вопроса может в конечном итоге привести к неплатежеспособности и даже краху кредитной организации. Для российских коммерческих банков проблема анализа и управления риском потери ликвидности осложняется нестабильностью финансовой ситуации в стране. Следовательно, оценка и управление риском ликвидности является важной составляющей в риск – менеджменте банка.

#### 4.2.6 Операционный риск

Банковской деятельности присущи не только специфические банковские риски, но и операционные, т.е. риск, возникающий по причине осуществления различных действий (операций) в процессе банковской деятельности. К операционным рискам часто относят и убытки, обусловленные ошибками в используемой модели или методах оценки и управления рисками.

Операционный риск подразделяется на несколько подвидов рисков, количество которых зависит от специфики деятельности банка. Наиболее часто встречающиеся составляющие операционного риска приведем в таблице № 11.

Рассмотрим подробнее некоторые подвиды операционного риска.

Традиционно о человеческих ресурсах больше пишут в связи с проблемами управления персоналом и в меньшей степени – в связи с управлением рисками. Однако высшее и среднее руководство банка и его филиалов, начальники служб

управления персоналом в своей деятельности должны учитывать кадровую составляющую рисков, связывать в единый процесс две системы – управление рисками и управление людьми.

Известно, что процесс управления персоналом включает несколько элементов: подбор и найм персонала; определение целей и задач, формулирование требований; оценка результатов, движение персонала, развитие и обучение; оплата труда и стимулирование.

На каждом этапе, соответственно, возникают риски, но одновременно появляются условия для их минимизации.

#### 11 Элементы операционного риска

Технологические риски	Риски, постоянно присутствующие при проведении банковских операций и возникающие в силу организационно-технологических особенностей данного банка.
Риск клиринговой системы	Вероятность уменьшения доходов в связи со спецификой используемой процедуры клиринга.
Риск системы регистрации прав собственности (риска депозитарной системы и регистратора)	Вероятность недополучения прибыли в силу особенностей технологии перерегистрации прав собственности применяемых в депозитарии и/или у регистратора.
Риски, порождаемые информационной системой	Вероятность несоответствия ожидаемых и полученных доходов в связи с недостатком или использованием неверной информации.
Несистематические риски	Несистематическая составляющая риска в данном случае проявляется в ситуациях вызванных не закономерным течением событий, а ошибочными действиями персонала или непредвиденным отказом технических средств. Следует однако четко различать степень риска сбоя технических средств и потенциальные потери, закономерно возникающие вследствие технологических особенностей какой-либо из систем. Например, ненадлежащего управления чрезвычайными ситуациями, в частности из-за отсутствия соответствующих регламентов.
Ошибочные действия (Риск неправильной линии поведения)	Под ошибочными действиями здесь понимается 1 Ошибка в процессе управления персоналом 2 Неверный прогноз 3 Неверная стратегия 4 Неадекватная система вознаграждения Существует концепция, выдвинутая в 1976 г. Майклом Дженсеном и Уильямом Меклингом, которая носит название "агентские издержки" и отражает тот факт, что для современной корпорации структура прав собственности и управления такова, что интересы управленческого звена не всегда совпадают с интересами собственников. Основное противоречие заключается в том, что сиюминутные критерии оценки деятельности фирмы приносят в жертву большой текущей прибыли (и соответственно вознаграждения управляющего персонала) интересы долгосрочного роста бизнеса. Результаты возможного дисбаланса интересов обычно не так легко выявить и трудно измерить. 1 Технические риски В качестве технического можно оценивать риск, связанный с использованием программного обеспечения учета и исполнения банковских операций (получение и обработка клиентских поручений, обработка результатов сделок и формирование соответствующих отчетов и распоряжений), а также динамическая оценка возникающих в процессе рисков не соответствующего уровню обрабатываемой информации
Чрезвычайные ситуации	Вероятность изменения суммы прибыли в связи с возникновением ситуаций чрезвычайного характера.

Большинство кадровых рисков можно отнести к операционным, так как они связаны с нарушениями технологий, процедур и корпоративных правил, со сбоями во внутреннем контроле и организации, с невыполнением должностных обязанностей, низкой квалификации, ошибками и злоупотреблениями.

Можно выделить риски, самым непосредственным образом связанные с людскими ресурсами. Так, еще до появления конкретных людей на рабочих местах может возникнуть должностной риск, характер которого состоит в несоответствии самой должности видам деятельности, целям, задачам, функциям и технологиям. Причинами его может быть неадекватное штатное расписание или искаженное описание должности. Подобные ситуации приводят к сбоям в технологических и управленческих цепочках, появлению белых пятен в должностной структуре, дублированию функций или его отсутствию там, где это необходимо. Минимизировать этот риск можно формированием обоснованной структуры деятельности. Полномочий и ответственности, а также составив методически грамотные описания должностей и процедур деятельности. Затем на конкретных должностях появляются работники – менеджеры, специалисты, клерки, – и может возникнуть квалификационно-образовательный риск. Суть его – в несоответствии работника занимаемой должности. Причины могут быть самые разные – недостаточные или избыточные знания, навыки, квалификация; неадекватный для данной должности стиль поведения по отношению к банку, клиентам, окружающим. Все это приводит к снижению качества услуг. Ошибкам и сбоям в работе сверх нормального уровня, завышению затрат, снижению мотивации работников, а также результативности их труда, возникновению конфликтов, потере нужных сотрудников и невозможности избавиться от ненужных. Здесь в качестве способов управления данным риском можно использовать продуманные системы отбора и расстановки кадров,

планирование карьеры и движения персонала, работу с кадровым резервом, обучение и повышение квалификации, внедрение современных методов оценки персонала.

Существует риск злоупотреблений и недобросовестности, который напрямую зависит от уровня работы по подбору и найму персонала, от эффективности деятельности служб безопасности, результативности контрольно-ревизионного аппарата, наконец, от стиля руководства. Его устремлений, корпоративной культуры. Следует подчеркнуть, что общая организация дела имеет большее особое значение в борьбе со злоупотреблениями и недобросовестностью сотрудников, чем сила репрессий и наказаний, так как воздействует на причины, а не на следствия.

Особенно актуальным для российских банков в условиях нестабильности и динамичного организационного развития является риск неприятия сотрудниками нововведений. Любые изменения – внедрение новых продуктов, технологий и услуг; структурные реорганизации; корректировки в системе оценки, оплаты и стимулировании персонала и прочее нередко вызывают сознательные или несознательные, явные или скрытые противодействия со стороны людей, так как вносят элемент нестабильности в их существование. Этот фактор может оказаться не менее серьезным в реализации различных проектов, чем финансовые, технологические, ресурсные и иные препятствия, поэтому следует уделять внимание управлению этим процессом, созданию благоприятного климата. В первую очередь это касается политики управления персоналом. Здесь можно выделить несколько уровней изменений по мере роста их значимости:

- в средствах, используемых для выполнения прежней работы (например, автоматизация);
- в способах, методах, технике и правилах проведения различных работ (например, изменение цепочек документооборота, внедрение новых инвестиционных схем, освоение новых услуг и операций);
- в распределении функциональных и должностных обязанностей, а также в организации работы (например, создание новых подразделений и должностей, реорганизация, перераспределение полномочий);
- в целях, задачах и стратегии (например, при существенных изменениях в окружающей рыночной среде, при переходе от универсальности к специализации);
- базовых концепциях и корпоративных установках (например, при смене собственника, слияниях и поглощениях).

Таким образом, по любой перечисленной группе рисков можно выявить соотношение между кадровыми и "инструментальными" составляющими в общей системе риск – менеджмента. В результате устанавливается соответствие между технологиями совершения операций, штатным расписанием и системой управления рисками.

Внедрение новой телекоммуникационной и компьютерной технологии в банковском деле осуществляется по двум главным направлениям. Это, во-первых, все возрастающее использование новых технических возможностей для произвольного процесса и организации труда внутри банковских учреждений. И, во-вторых, создание на базе новой технологии принципиально новых форм и методов обслуживания банковских клиентов, улучшение качества традиционных банковских услуг.

Однако в современных условиях в процессе использования информационных технологий возникают риски, которые можно подразделить на риски, связанные с обработкой банковской информации, с обеспечением безопасности проведения банковских операций, сбоям в программах, а также с внедрением новых банковских технологий.

Наиболее существенными проблемами внедрения и использования автоматизированной обработки банковской информации являются: отрыв от систем обработки операционно-учетной информации, несовместимость новых технологий с установленным оборудованием и программными продуктами, обеспечение банковской безопасности, не достаточный уровень квалификации работников автоматизированного отдела, низкий уровень насыщенности клиентов банка средствами коммуникации. Данные проблемы можно решить только при использовании новых информационных технологий: интеллектуальное программное обеспечение, интегрированные сети, позволяющие вести обмен приложениями между рабочими местами в сетях любой протяженности, а также система обработки изображений платежных документов.

Таким образом, в перспективе успешная деятельность банка возможна лишь на основе применения интегрированных автоматизированных банковских систем с аналитической компонентой, решающей взаимосвязанные комплексы банковских задач и накапливающей информацию в центральной базе данных, к которой обеспечивается оперативный доступ, а также обеспечивающая управленческих работников финансовыми прогнозами и оценкой эффективности финансовой деятельности банка.

Инвестирование в новые технологии позволяет коммерческим банкам получить неоспоримые преимущества на рынке банковских услуг, снизить издержки на производство банковской продукции, открыть новые источники прибыли. Крупные банки имеют больше возможностей для инвестирования в технологии. В то же время, банки принимают на себя дополнительные риски, что требует особенно тщательного контроля за вводимыми факторами производства и их стоимостью.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что контроль над операционными рисками затруднен с помощью количественных параметров. Управление данной категорией рисков требует построения в банке всеобъемлющей системы внутреннего контроля, предусматривающей, в частности, правильное разграничение полномочий и функций.

#### **4.3 Принципы и этапы политики управления банковскими рисками**

Управление банковскими рисками представляет собой, прежде всего, одну из функций банковского менеджмента (финансовый менеджмент).

Управление банковскими рисками можно рассматривать как целенаправленное воздействие на развитие банковской деятельности и минимизацию потерь. Воздействие должно подчиняться определенным правилам и законам. Объектом управления является весь банк в целом. Субъектом управления в данном случае выступает специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Через систему управления банковскими рисками практически осуществляются цели и задачи банковской политики. Управление банковскими рисками является важнейшим процессом механизма сознательного использования теории вероятности и рисков, на базе которых и возникает теория управления рисками. Она зависит от политики отдельно взятого банка – на микроуровне и Банка России – на макроуровне.



будет сформирован необходимый потенциал для нейтрализации негативных последствий по такой операции при возможном наступлении рискового случая.

8 *Учет общей стратегии банка в процессе управления рисками.* Система управления банковскими рисками должна базироваться на общих критериях избранной банком стратегии (отражающей его идеологию по отношению к уровню допустимых рисков), а также банковской политики по отдельным направлениям деятельности.

9 *Учет возможности передачи рисков.* Принятие ряда банковских рисков несопоставимо с финансовыми возможностями банка по нейтрализации их негативных последствий при вероятном наступлении рискового случая. В то же время осуществление соответствующей банковской операции может диктоваться требованиями стратегии и направленности банковской деятельности. Включение таких рисков в портфель совокупных банковских рисков допустимо лишь в том случае, если возможна частичная или полная их передача партнерам по операции или внешнему страховщику.

С учетом рассмотренных принципов в банке формируется специальная политика управления банковскими рисками.

Политика управления банковскими рисками представляет собой часть общей стратегии банка, заключающейся в разработке системы мероприятий по нейтрализации возможных негативных финансовых последствий рисков, связанных с осуществлением различных аспектов банковской деятельности.

Формирование и реализация политики управления банковскими рисками предусматривает осуществление следующих основных процедур или этапов:

- 1 Идентификация банковских рисков.
- 2 Анализ рисков.
- 3 Оценка рисков.
- 4 Способы их предупреждения или уменьшения.
- 5 Мониторинг и контроль за банковскими рисками.
- 6 Оценка результатов.

На первом этапе распознавания риска выявляется, какому виду риска может быть подвержена иная банковская операция, с целью дальнейшего прогнозирования величины ущерба и принятия мер по его возмещению. Процесс идентификации отдельных банковских рисков включает в себя следующие мероприятия:

- определение перечня внешних банковских рисков в разрезе каждого направления банковской деятельности или отдельных банковских операций;
- определение перечня внутренних банковских рисков, присущих отдельным видам деятельности или намечаемых банковских операций;
- формирование общего портфеля банковских рисков, связанных с предстоящей деятельностью банка.

В процессе решения этой задачи используется изучение документов, собеседование персонала банка с клиентами или контрагентами, получение информации от других банков и фирм и специализированных информационных служб.

Анализ рисков начинается с выявления его источников и причин, определяющих события, в которые могут вылиться риски. При этом важно определить, какие источники являются преобладающими. Необходимо также сопоставить возможные потери и выгоды. Анализ рисков может включать множество подходов, связанных с проблемами, вызванными неуверенностью в исходе операций. Этот анализ должен быть связан с пониманием того, что может случиться и что должно случиться. Анализ рисков помогает своевременно выбирать оптимальный вариант из множества альтернатив.

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. Выбор конкретных методов оценки определяется следующими факторами:

- видом банковского риска;
  - полнотой и достоверностью информационной базы, сформированной для оценки уровня вероятности различных банковских рисков. В процессе оценки качества информационной базы проверяется:
    - ее полнота для характеристики отдельных видов рисков;
    - возможность построения необходимых рядов динамики (для оценки уровня рисков, проявляемых в динамике – инфляционного, валютного, процентного и т.п.) и требуемых группировок (при оценке статических видов рисков, например, кредитного);
    - возможность сопоставимой оценки сумм банковских потерь в едином уровне цен; надежность источников информации (собственная информационная база, публикуемые статистические данные и т.п.).
- Следует иметь в виду, что недостаточная или некачественная информационная база, используемая в процессе оценки уровня финансовых рисков, усиливает субъективизм такой оценки, а следовательно снижает эффективность всего дальнейшего процесса риск-менеджмента.
- уровнем квалификации банковских менеджеров (риск-менеджеров), осуществляющих оценку; степень их подготовленности к использованию современного математического и статистического аппарата проведения такой оценки;
  - технической и программной оснащенностью финансовых менеджеров (риск-менеджеров), возможностью использования современных компьютерных технологий проведения такой оценки;
  - возможностью привлечения к оценке сложных банковских рисков квалифицированных экспертов и др.

Методы оценки риска позволяют определить величину банковских рисков, дать им различную оценку. От правильности выбора метода оценки риска зависит правильность оценки прогнозируемых потерь. В современной банковской практике сложились три основных способа расчета рисков: статистический, экспертный и 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 вводится понятие зоны риска. Под зоной (областью) риска понимают зону, в рамках которой потери не превышают какого-либо определенного уровня. На рис. 7 показаны основные области риска, которые должны приниматься во внимание экономистами.

Область, в которой потери не ожидаются, называется *безрисковой зоной*, ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

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.

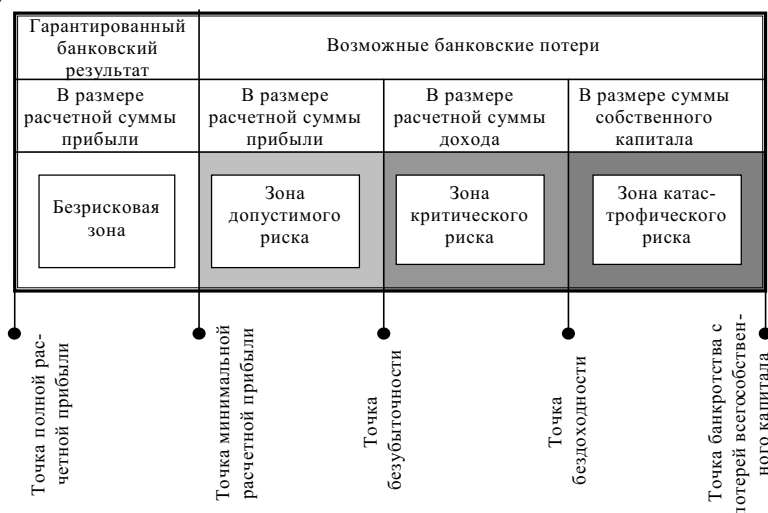


Рис. 7 Характеристика основных зон банковских рисков

Область *критического 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 *катастрофического риска* характеризует возможные потери, которые могут сравниться с величиной собственных средств банка, а это ведет к банкротству банка.

Наиболее полное представление о риске дает так называемая кривая распределения вероятностей потери или графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня, показывающее, насколько вероятно возникновение тех или иных потерь (рис. 8).

Вероятности определенных уровней потерь являются важными показателями, позволяющими высказывать суждение об ожидаемом риске и его приемлемости, поэтому данную кривую можно назвать *кривой риска*.

*Способ экспертных оценок* фактически отличается от статистического методом сбора информации. 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.

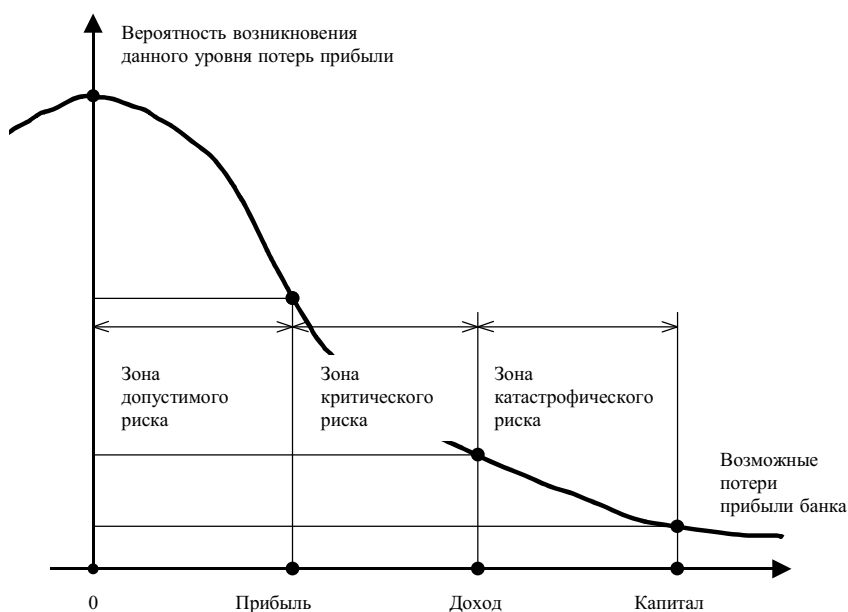


Рис. 8 Типичная кривая распределения вероятностей возникновения определенного уровня потерь прибыли банка

Главной задачей управления банковскими рисками является определение допустимости и определенности того или иного риска и принятия немедленного практического решения.

Чтобы определить степень допустимости общего размера риска банка необходимо внутренние риски скорректировать на внешние. В результате получим следующую расчетную формулу общего риска банка:

$$H = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}{K} E,$$

где  $H$  – степень допустимости общего риска банка;  $P$  – риски банка по  $i$ -м операциям или взвешенные с учетом риска активы ( $i = 1, 2, \dots, n$ );  $E$  – риски страны;  $K$  – капитал банка.

В основу оценки взяты следующие критерии:

- $H = 0 - 5$  – низкий уровень риска,
- $H = 5 - 10$  – 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.

Только понимание экономической природы банковских рисков и его количественная оценка не позволяют менеджерам эффективно управлять банком. Необходимо применять способы и методы непосредственного воздействия на уровень риска с целью его максимального снижения, повышения безопасности и финансовой устойчивости коммерческого банка. Назовем основные подходы и способы управленческого воздействия, применяемые на практике.

В системе методов управления банковскими рисками основная роль принадлежит внутренним механизмам их нейтрализации.

Внутренние механизмы нейтрализации банковских рисков представляют собой систему методов минимизации их негативных последствий, избираемых и осуществляемых в рамках самого банка.

Система внутренних механизмов нейтрализации банковских рисков предусматривает использование следующих основных методов:

1 Избегание риска. Это направление нейтрализации рисков является наиболее радикальным. Оно заключается в

разработке таких мероприятий внутреннего характера, которые полностью исключают конкретный вид банковского риска. Например, к числу основных из таких мер относятся: отказ от осуществления банковских операций, уровень риска по которым чрезмерно высок; отказ от использования в высоких объемах собственного капитала; отказ от чрезмерного использования привлеченных средств. Перечисленные и другие формы избегания банковского риска несмотря на свой радикализм в отвержении отдельных их видов лишает банк дополнительных источников формирования прибыли, а соответственно влияет на темпы его экономического развития и эффективность использования собственного капитала. Поэтому в системе внутренних механизмов нейтрализации рисков их избегание должно осуществляться очень взвешенно при следующих основных условиях:

- если отказ от одного банковского риска не влечет возникновения другого риска более высокого или однозначного уровня;
- если уровень риска несопоставим с уровнем доходности банковской операции по шкале "доходность – риск";
- если банковские потери по данному виду риска превышают возможности их возмещения за счет собственных средств банка;

- если размер дохода от операции, генерирующей определенные виды риска, несущественен, т.е. занимает неощутимый удельный вес в формируемом положительном денежном потоке банка;

- если банковские операции не характерны для деятельности банка, носят инновационный характер и по ним отсутствует информационная база, необходимая для определения уровня банковских рисков и принятия соответствующих управленческих решений.

2 Лимитирование риска. Механизм лимитирования банковских рисков используется обычно по тем их видам, которые выходят за пределы допустимого их уровня, т.е. по банковским операциям, осуществляемым в зоне критического или катастрофического риска. В ходе текущей деятельности банка разрабатываются индивидуальные лимиты на контрагентов банка (как по активным, так и по пассивным операциям), а также текущие лимиты по всем видам позиций банка, направленные на ограничение рыночных рисков, и операционные лимиты, определяющие полномочия руководителей и сотрудников банка при осуществлении конкретных операций. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска.

3 Хеджирование. Данный механизм представляет собой балансирующую трансакцию, нацеленную на минимизацию риска. Трансакции, хеджирующие отдельные позиции баланса, называются микрохеджированием, а иммунизирующие весь баланс банка – макрохеджированием. В тех случаях, когда подбор инструментов хеджирования осуществляется в рамках балансовой позиций (например, подбор активов и пассивов по длительности) метод хеджирования считается естественным. Синтетические методы хеджирования предполагают использование внебалансовых видов деятельности.

4 Диверсификация. Механизм диверсификации используется, прежде всего, для нейтрализации негативных банковских последствий несистематических (внутренних) видов рисков. Принцип действия механизма диверсификации основан на разделении рисков, препятствующем их концентрации. Диверсификация – это рассеивание банковского риска. Однако она не может свести риск до нуля. Это связано с тем, что на деятельность банка оказывают влияние внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретных объектов вложения или привлечения капитала, и следовательно, на них не влияет диверсификация. Поэтому использование этого механизма носит в банке ограниченный характер. Диверсификация является наиболее обоснованным и относительно менее издержкоемким способом снижения степени банковского риска.

5 Распределение риска. Данный механизм основан на частичной их передаче партнерам по отдельным банковским операциям таким образом, чтобы возможные потери каждого участника были относительно невелики. Степень распределения рисков, а следовательно и уровень нейтрализации их негативных банковских последствий является предметом контрактных переговоров банка с партнерами, ожидаемых согласованными с ними условиями соответствующих контрактов.

6 Самострахование. Механизм этого направления нейтрализации банковских рисков основан на резервировании банком части банковских ресурсов, позволяющем преодолеть негативные последствия по тем или иным банковским операциям. Основными формами этого направления являются формирование резервных, страховых и других фондов. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений банковской деятельности. Используя данный механизм, необходимо иметь в виду, что страховые резервы во всех их формах, хотя и позволяют быстро возместить понесенные предприятием финансовые потери, "замораживают" использование достаточно ощутимой суммы банковских средств. В результате этого снижается эффективность использования собственного капитала банка, усиливается его зависимость от внешних источников финансирования. Это определяет необходимость оптимизации сумм резервируемых банковских средств с позиций предстоящего их использования для нейтрализации лишь отдельных видов банковских рисков.

Выше были рассмотрены лишь основные внутренние механизмы нейтрализации банковских рисков. Они могут быть существенно дополнены с учетом специфики деятельности банка и конкретного состава портфеля его рисков.

Внешние источники нейтрализации банковских рисков в подразумевают страхование. Страхование банковских рисков представляет собой защиту имущественных интересов банка при наступлении страхового события (страхового случая) специальными страховыми компаниями (страховщиками) за счет денежных фондов, формируемых ими путем получения от страхователей страховых премий (страховых взносов). Сущность страхования выражается в том, что банк готов отказаться от части своих доходов, чтобы избежать риска, т.е. он готов заплатить за снижение степени риска до нуля.

Следующий этап управления банковскими рисками – контроль риска. Для координации целей банка и контроля уровня риска целесообразно подготовить письменный меморандум о политике контроля рисков и создать комитет, состоящий из руководящих работников заинтересованных отделов. В большинстве банков программа эффективного контроля рисков включает следующие положения:

- защита банка и общие вопросы безопасности;
- обеспечение безопасности людей – защита от несчастных случаев, похищения и захвата заложников, разработка процедур на различные случаи форс-мажорных обстоятельств;
- сохранение собственности – мероприятия по защите собственности банка от физического ущерба;
- контроль процесса обработки информации и операционного центра – обеспечение конфиденциальности, быстроты и безошибочности работы;
- предупреждение и обнаружение потенциальных потерь от внутренних и внешних преступлений;
- контроль обязательств по контрактам и соглашениям – юридические консультации по условиям контракта (с учетом изменяющихся условий), систематический мониторинг контрактов;
- разработка процедур выхода из всевозможных кризисных ситуаций, включая сферу обработки информации;
- контроль прочих рисков.

Реализация систематического мониторинга эффективности различных программ контроля за рисками, помимо разработки стандартов для данных программ, должна включать также сбор и анализ информации о случаях неудовлетворительной их эффективности. Система показателей результативности нейтрализации негативных последствий отдельных видов банковских рисков включает: уровень нейтрализуемых возможных банковских потерь; экономичность нейтрализации (соотношение затрат на ее осуществление с размером возможных потерь); оценку совокупного риска деятельности банка с учетом мероприятий по их нейтрализации и другие.



Банки, пытающиеся создать комплексные системы управления рисками, как правило, сталкиваются, с некоторыми трудностями. Прежде всего это касается информационно-аналитической службы банка. К сожалению, не все банки отдают отчет в том, что отдельные структурные единицы учреждения в совокупности являются единым информационным полем, интегрированным в макросреду. В том случае, если нарушается внутренний и внешний обмен информации, становится невозможным оперировать доходностью, ликвидностью и риском, что неминуемо ведет к банкротству. Оно наступает еще быстрее, когда информационные потоки не увязаны со стратегическими целями, с конкретными этапами их достижения.

Для успешного менеджмента необходимы как текущие данные, так и система аналитических показателей, рассчитанных на основе статистики за определенный период, позволяющих составить прогноз на ближайшую, средне- и долгосрочную перспективу.

Другая проблема, с которой сталкиваются банки в процессе создания систем банковского контроля за рисками, – догматизм, приверженность какому-либо одному методу, зачастую не самому прогрессивному. Кроме того, некоторые экономисты в своих трудах высказывают приверженность так называемым "облегченным" методикам, разработанным для банков, функционирующих в переходный период развития экономики. Однако только более сложные способы оценки рисков, предлагаемые банковской практикой высокоразвитых стран. Могут обеспечить более разностороннюю информацию о контрагентах с состоянием денежных рынков, что особенно важно в условиях повышенной нестабильности российского банковского сектора. Каждый банк имеет свою специфику, связанную с составом клиентов, предоставляемыми услугами, возможностями диверсификации рисков, квалификацией банковского персонала и так далее, следовательно система управления рисками в каждом отдельном банке заведомо будет отличаться от базовой модели. Примером могут служить разработанные и используемые в российских коммерческих банках методики оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков, учитывающие зарубежную практику. Однако, существуют и универсальные способы оценки рисков, таких, например, как процентный, несбалансированной ликвидности и, технологический и операционный.

Проблемы, связанные с процессом управления банковскими рисками, охватывают не только определение наиболее предпочтительных приемов минимизации рисков в конкретных ситуациях, прогнозирование неопределенных и рискованных ситуаций, но и формирование правовой инфраструктуры банковского регулирования. В российской банковской практике разработана система нормативов деятельности кредитных организаций, установлен порядок надзора за соблюдением этих нормативов и введены санкции к финансовым посредникам, нарушающим установленные показатели. Система нормативов, содержащаяся в Инструкции № 1 ЦБ РФ. Является главным инструментом в руках Банка России для поддержания устойчивого развития, надежности и ликвидности российских коммерческих банков, однако, она ориентирована только на ограничение кредитного риска, риска ликвидности и использования заемного капитала, и игнорирует другие виды риска. Кроме того, методика, предложенная Базельским комитетом, не учитывают корреляции рисков по различным группам активов, не предусматривают необходимости дифференциации условий кредитования для различных групп банковских заемщиков, не учитывают изменение уровня риска в зависимости от категории клиентов и видов банковских операций. Разработанное на основе предложений Базельского комитета Положение "Об организации внутреннего контроля в коммерческих банках" также имеет ряд существенных недостатков. Таким образом, банкам нельзя в своей практической деятельности ограничиваться только исполнением обязательных экономических нормативов в целях минимизации банковских рисков, необходимо расширить область исследования, ввести новые показатели оценки риска.

Следовательно, в основе процесса управления неопределенностью в банковской сфере должна быть индивидуально разрабатываемая банками собственная система оценки различных видов рисков, основанная на зарубежных методиках и одновременно учитывающая специфику макроэкономической среды осуществления своей деятельности, занимаемого банком сегмента рынка банковских услуг – клиентской базы выполняемых операций, размера собственного капитала и активов банка. Обязательным условием успешного управления рисками является функционирование в банке комитета контроля рисков.

#### **4.4 Специальные (целевые) методы управления банковскими рисками**

В системе банковских рисков особое место занимает процентный риск (управление разрывом). Он вызван вероятностью потерь, которые могут возникнуть при игре банка на рыночных процентных ставках по привлеченным и размещенным ресурсам, их непредвиденном изменении в результате несоответствия сроков пересмотра ценовых условий. В случае резкого однонаправленного изменения процентных ставок или уменьшения процентного спреда активы банка могут потерять часть своей стоимости, стоимость пассивов может возрасти, а маржа – сократиться.

Процентный риск, согласно различным классификациям, подразделяется на базовый, риск временного разрыва, позиционный, структурный и др.

Базовый процентный риск – связан с неопределенностью изменения процентных ставок привлечения средств в депозиты и постоянных ставок размещения.

Риск временного разрыва – когда банк привлекает и размещает ресурсы по постоянной базовой ставке, но с временным разрывом даты их пересмотра.

Позиционный риск – риск по какой-то позиции по проценту в данный конкретный момент.

Структурный риск – риск в целом по балансу кредитной организации, вызванный изменениями на денежном рынке в связи с колебаниями процентных ставок.

Следовательно, процентный риск влияет как на прибыль, полученную от процентов, так и на баланс кредитной организации в целом. Причины процентного риска:

- неточный выбор разновидностей процентной ставки;
- недоучет в кредитном договоре возможных изменений процентных ставок;
- изменения в процентной политике ЦБ РФ;
- установка единого процента на весь срок пользования кредитом;

- отсутствие в кредитной организации разработанной стратегии процентной политики;
- неточное определение величины процентной ставки.

Суть процентного риска описывает так называемая модель Фишера

$$i = s + f,$$

где  $i$  – рыночная ставка процента;  $s$  – реальная процентная ставка;  $f$  – ожидаемые темпы инфляции.

Реальной процентной ставкой является такая ее величина, которая необходима для того, чтобы заинтересовать потребителя сберегать часть его доходов.

Кроме того, чтобы оценить риск, величину процентной маржи (основного индикатора процентного риска) корректируют на величину риска, материализованного в виде потерь по ссудам

$$RAM = (D_p - P_s) : A,$$

где RAM – маржа, скорректированная на риск;  $D_p$  – чистый процентный доход;  $P_s$  – потери по ссудам;  $A$  – активы).

Оптимальное значение показателя – в пределах 3 – 3,5 %.

Нестабильность величины учетной ставки ЦБ РФ, регулярные инфляционные скачки ведут к тому, что для отечественных банков значение процентного риска остается стабильно высоким.

Банковские риски взаимосвязаны между собой. Это относится и к процентному риску, который связан с рисками активных и пассивных операций, несбалансированности ликвидности, недостаточной диверсификации операций, кредитным и инфляционным рисками. Так, риск недостаточной диверсификации операций (по сути, риск банковской специализации) может представлять собой сочетание кредитного, процентного, рефинансирования и других. Если рассматривать кредитный риск, то ему сопутствует процентный и ликвидный риск. Между ними существует тесная взаимосвязь и взаимообусловленность. Например, при возрастании величины кредитного риска потери по нему иногда пытаются компенсировать путем увеличения процентного разрыва, а значит, и повышения процентного риска. Рост величины кредитного риска способствует возрастанию риска несбалансированности ликвидности. Характер взаимосвязи рисков оказывает влияние на выбор способов управления ими.

Существует несколько способов управления процентным риском:

- закрепление в договоре возможности периодического пересмотра ставки по кредиту в зависимости от изменения рыночной ставки;

- проведение процентных свопов;
- согласование активов и пассивов по срокам их возврата;
- купля и продажа фьючерсов и опционов;
- заключение форвардных соглашений.

В решении достаточно сложной проблемы управления банковскими рисками, главным образом, ликвидности и процентным, в качестве инструмента, который обеспечивает практическую помощь банку, можно использовать специальные (целевые) методы, к которым относится модель гэпа.

Концепция гэпа – это концепция "разрыва", что означает расхождение, или несбалансированность, активов и пассивов банка с колеблющейся и фиксированной ставкой. Это концепция банковского портфеля, которая выражается суммой превышения (недостатка) активов с изменяющейся (фиксированной) ставкой над (перед) пассивами с фиксированной (изменяющейся) ставкой в обусловленный период времени.

Управление гэпом можно определить как управление обусловленными уровнями активов и пассивов, чувствительных к изменению процентной ставки, в портфеле банка, или как стратегию максимизации процентной маржи в течение цикла изменения процентной ставки.

Результатом анализа на основе модели гэпа является принятие решения об изменении структуры активных и пассивных операций коммерческого банка. Управление гэпом (в рамках излагаемой модели) – это основной блок управления активами и пассивами банка на основе разрыва по объемам между чувствительными к изменению процента активами и чувствительными к такому изменению пассивами (табл. 12).

$$(\text{Денежный гэп}) = A_q - P_q;$$

$$(\text{Процентный гэп, или чувствительность гэпа}) = A_q : P_q,$$

где  $A_q$  – чувствительные к изменению процента активы;  $P_q$  – чувствительные к изменению процента пассивы).

12 Состав операций и услуг по чувствительным активам и пассивам банка

Услуги и операции по $A_q$	Услуги и операции по $P_q$
Выданные кредиты банковской клиентуре	Привлеченные депозиты банковской клиентуре
Приобретенные банком ценные бумаги и долговые обязательства, обращающиеся на рынке	Эмиссия собственных ценных бумаг и долговых обязательств для обращения на рынке
Выданные межбанковские кредиты	Привлеченные межбанковские кредиты
Покупка банком производных инструментов рынка ценных бумаг (процентные фьючерсы, опционы, контракты своп, репо)	Продажа банком производных инструментов рынка ценных бумаг (процентные фьючерсы, опционы, контракты своп, репо)

С точки зрения управления следует различать три класса ситуаций:

1 Нулевой гэп:

$$A_q - P_q = 0 \text{ или } A_q / P_q = 1.$$

Ситуация характеризуется возможностью элиминирования (исключения) процентного риска. При повышении процента обеспечивается рост ожидаемого объема прибыли, при понижении процента – снижение ожидаемого объема прибыли.

2 Положительный гэп:

$$(A_q - P_q) > 0 \text{ или } (A_q / P_q) > 1.$$

Ситуация характеризуется возможностью переоценки активов раньше пассивов.

3 Отрицательный гэп:

$$(A_q - P_q) < 0 \text{ или } (A_q / P_q) < 1.$$

Ситуация характеризуется возможностью переоценки пассивов раньше активов.

Управление гэпом имеет свои правила:

1 Низкие процентные ставки. Если низкие процентные ставки (ожидается рост), то следует:

- увеличить сроки заемных средств;
- сократить кредиты с фиксированной ставкой;
- сократить сроки кредитно-инвестиционного портфеля;
- продать ценные бумаги;
- получить долгосрочные займы;
- закрыть кредитные линии.

2 Растущие процентные ставки. Если процентные ставки растут (ожидается достижение вершины в ближайшем будущем), то следует:

- сократить сроки заемных средств;
- удлинить сроки инвестиций;
- увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой;
- увеличить долю инвестиций в ценные бумаги;
- досрочно погасить задолженности с фиксированным процентом.

3 Высокие процентные ставки. При высоких процентных ставках (ожидается их снижение в обозримом будущем) следует:

- сократить сроки заемных средств;
- увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой;
- увеличить сроки портфеля инвестиций;
- увеличить размер портфеля инвестиций (с фиксированной процентной ставкой);
- создать новые кредитные линии для клиентов.

4 Падающие процентные ставки. Если падающие процентные ставки (ожидается достижение минимума в ближайшем будущем), то следует:

- удлинить сроки заемных средств;
- увеличить долгосрочную задолженность (с фиксированной ставкой);
- сократить сроки инвестиций;
- увеличить долю кредитов с переменной ставкой;
- сократить инвестиции в ценные бумаги;
- выборочно продать активы с фиксированной ставкой и доходом.

Ситуаций по гэпу можно классифицировать. Параметрами, определяющими ситуацию, являются:

- характер изменения процента: рост, падение;
- гэп: отрицательный, положительный, нулевой;
- Ач: краткосрочные – КА<sub>ч</sub>; долгосрочные – ДА<sub>ч</sub>;
- Пч: краткосрочные – КП<sub>ч</sub>; долгосрочные – ДП<sub>ч</sub>.

Модели ситуационного управления гэпом (табл. 2,3) предполагают возможные стратегии гэпа:

- поддержание диверсифицированного по ставкам, срокам, направлениям вложений портфеля активов;
- разработка специальных планов операций для каждой категории активов и пассивов и для каждого периода делового цикла;
- не проводить взаимосвязи изменения направления движения процентных ставок финансовых индикаторов рынка с началом нового цикла процентных ставок.

Предлагаемая модель гэпа может иметь вид (табл. 13):

- фактический объем  $A_q = V_A$ , процент, коэф. –  $t_a$ , период –  $n$ ;
- фактический объем  $P_q = V_n$ , процент, коэф. –  $t_n$ , период –  $n$ ;
- фактический гэп по модулю  $= |V_A - V_n|$ ;
- ожидаемый доход по  $A_q = V_A(1+t_a)^n = D$ ;
- ожидаемый расход по  $P_q = V_n(1+t_n)^n = Z$ .

### 13 Классы ситуаций при росте процента

Параметры ситуации	Характер ситуации
Гэп < 0 и $K_{Aч} < КПч$	Риск ликвидности
Гэп < 0 и $K_{Aч} < ДПч$	Риск ликвидности и прибыли
Гэп < 0 и $D_{Aч} < КПч$	Риск ликвидности и процентный

$Гэп < 0$ и $Д_{Ач} < ДПч$	Риск ликвидности
$Гэп > 0$ и $К_{Ач} > КПч$	Оптимальная ситуация
$Гэп > 0$ и $К_{Ач} > ДПч$	Рост прибыли
$Гэп > 0$ и $Д_{Ач} > КПч$	Риск ликвидности
$Гэп > 0$ и $Д_{Ач} > ДПч$	Оптимальная ситуация
$Гэп = 0$ и $К_{Ач} = КПч$	Нейтральная позиция
$Гэп = 0$ и $К_{Ач} = ДПч$	Рост прибыли
$Гэп = 0$ и $Д_{Ач} = КПч$	Риск ликвидности
$Гэп = 0$ и $Д_{Ач} = ДПч$	Нейтральная позиция

#### 14 Классы ситуаций при падении процента

Параметры ситуации	Характер ситуации
$Гэп < 0$ и $К_{Ач} < КПч$	Риск ликвидности
$Гэп < 0$ и $К_{Ач} < ДПч$	Риск процентный
$Гэп < 0$ и $Д_{Ач} < КПч$	Риск процентный
$Гэп < 0$ и $Д_{Ач} < ДПч$	Оптимальная ситуация
$Гэп > 0$ и $К_{Ач} > КПч$	Смягчение падения прибыли
$Гэп > 0$ и $К_{Ач} > ДПч$	Риск процентный
$Гэп > 0$ и $Д_{Ач} > КПч$	Оптимальная ситуация
$Гэп > 0$ и $Д_{Ач} > ДПч$	Нейтральная позиция
$Гэп = 0$ и $К_{Ач} = КПч$	Нейтральная позиция
$Гэп = 0$ и $К_{Ач} = ДПч$	Риск процентный
$Гэп = 0$ и $Д_{Ач} = КПч$	Оптимальная ситуация
$Гэп = 0$ и $Д_{Ач} = ДПч$	Нейтральная позиция

Изменение процентной ставки по:  $A_ч - (t_A \pm K)$ ;  $P_ч - (t_n \pm e)$ .

"Рыночная" стоимость объема  $A_ч$  после изменения процента:

$$V_{Aч} = D / \{1 + (t_A \pm K)\}^n.$$

"Рыночная" стоимость объема  $P_ч$  после изменения процента:

$$V_{Pч} = Z / \{1 + (t_n \pm e)\}^n.$$

"Рыночная" величина гэпа по модулю:  $|V_{Aч} - V_{Pч}|$  (табл. 14).

Варианты оценки ситуации по гэпу:

1 Гэп отрицательный:

- уменьшение "рыночной" величины гэпа по модулю свидетельствует либо о более высоких темпах прироста (низких темпах падения) рыночной стоимости  $A_ч$  в сравнении с  $P_ч$ , либо о том, активы переоцениваются раньше, чем пассивы, обеспечивая рост прибыли (мягкое ее снижение), но не исключая риска ликвидности;

- увеличение "рыночной" величины гэпа по модулю свидетельствует либо о более высоких темпах прироста (низких темпах падения) рыночной стоимости  $P_ч$  в сравнении с  $A_ч$ , либо о том, что пассивы переоцениваются раньше, чем активы, увеличивая риск ликвидности и снижая платежеспособность учреждения банка.

2 Гэп положительный:

- уменьшение "рыночной" величины гэпа по модулю свидетельствует о более высоких темпах прироста (низких темпах падения) рыночной стоимости  $P_ч$  в сравнении с  $A_ч$ , и уменьшает ожидаемую прибыль, снижая уровень платежеспособности учреждения;

- увеличение "рыночной" величины гэпа по модулю свидетельствует о более высоких темпах прироста (низких темпах снижения) рыночной стоимости  $A_ч$  в сравнении с  $P_ч$  и обеспечивает рост прибыли (мягкое снижение прибыли).

При использовании формулы "рыночной" стоимости объемов  $A_ч$  и  $P_ч$  как функции с переменными  $k, e, D, Z$ , можно смоделировать ожидаемые доходы и расходы в зависимости от объемов собственных и привлеченных средств банка и ожидаемых изменений рыночных ставок. Кроме того, можно диверсифицировать портфель активных и пассивных операций банка и корректировать его ценовую и тарифную политику.

Таким образом, модель гэпа действительно является реальным инструментом, на основе анализа которой банк может принимать решения по изменению структуры активов и пассивов в целях минимизации процентного риска и риска ликвидности, а, следовательно, для обеспечения финансовой устойчивости и прибыльности работы.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая) (с изм. и доп. от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г.)

- 2 Положение Банка России от 28 августа 1997 г. № 509 "Об организации внутреннего контроля в банках" (в ред. Указаний ЦБ РФ от 30. 11. 98 № 427-У, от 01. 02. 99 № 493-У)
- 3 Приказ Банка России от 01. 10. 97 № 02-430 "О введении в действие новой редакции Инструкции Банка России № 1 "О порядке регулирования деятельности кредитных организаций".
- 4 Приказ Банка России от 28. 08. 97 № 02-372 "О введении в действие Положения № 509 "Об организации внутреннего контроля в банках".
- 5 Инструкция Банка России от 01. 10. 97 № 1 "О порядке регулирования деятельности кредитных организаций" (в ред. Указаний ЦБ РФ от 27. 05. 1999 № 567-У, от 13. 07. 1999 № 607-У, от 01. 09. 1999 № 635-У, от 24. 09. 1999 № 644-У, от 02. 11. 1999 № 671-У, от 12. 05. 2000 № 789-У, от 28. 09. 2000 № 832-У).
- 6 Инструкция Банка России от 30. 06. 97 № 62а "О порядке формирования и использования резерва на возможные потери по ссудам" (в ред. Указаний ЦБ РФ от 12. 05. 1998 № 226-У, от 24. 07. 1998 № 299-У, от 28. 12. 1998 № 461-У, от 05. 03. 1999 № 507-У, от 13. 07. 1999 № 605-У, от 02. 08. 1999 № 619-У, от 24. 05. 2000 № 794-У)
- 7 Инструкция СБ РФ от 26 октября 1993 г. № 26-р "О кредитовании юридических лиц учреждениями Сберегательного Банка Российской Федерации".
- 8 Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2001. 416 с.
- 9 Балабанов И. Т. Риск – Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 196 с.
- 10 Банковская система России. Настольная книга банкира. М.: Дека, 1995. книга 1. 634 с.
- 11 Банковское дело / Под ред. О. И. Лаврушина. М.: Финансы и статистика, 1998. 576 с.
- 12 Батракова Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебник для вузов. М.: Изд. Корпорация "Логос", 1999. 344с.
- 13 Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Киев: Ника – Центр, 1999. Т. I. 591 с.
- 14 Бланк И. А. Основы финансового менеджмента Киев: Ника – Центр, 1999. Т. II. 512 с.
- 15 Бор З. М., Петренко В. В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. М.: ДИС, 1997. С. 208.
- 16 Кох Т. У. Управление банком. Уфа: Спектр, 1993. Ч. 1. 496 с.
- 17 Купчинский В. А., Улинич А. С. Система управления ресурсами банка. М.: Экзамен, 2000. 224 с.
- 18 Маслечников Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. М.: Перспектива, 1996. 160 с.
- 19 Маслечников Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Технологический уклад кредитования. М.: Перспектива, 1996. 190 с.
- 20 Маслечников Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: технология финансового менеджмента клиента. М.: Перспектива, 1996. 221 с.
- 21 Роуз, Питер С. Банковский менеджмент. М.: Дело, 1995. 768 с.
- 22 Севрук В. Т. Банковские риски. М.: Дело ЛТД, 1996. 72 с.
- 23 Спицын И. О., Спицин Я. О. Маркетинг в банке. Киев: ЦММС "Писпайп", 1993. 656 с.
- 24 Тен В. В., Герасимов Б. В. Докунин А. В. Управление активами банка на основе оптимизационных методов. М.: Машиностроение, 2000. 84 с.
- 25 Усоскин В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции. М.: ИПЦ "Вазар-Ферро", 1994. – 144 с.
- 26 Уткин Э. А., Мырынюк И. В. Контроллинг: российская практика. М.: Финансы и статистика, 1999. 272 с.
- 27 Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Стояновой Е. С. М.: Перспектива, 1998. 574 с.
- 28 Челноков В. А. Банки и банковские операции: Букварь кредитования. Технологии банковских ссуд. Околобанковское рыночное пространство: Учебн. Для вузов. М.: Высш. шк., 1998. 272 с.
- 29 Шеремет А. Д., Щербакова Г. Н. Финансовый анализ в коммерческом банке. - М.: Финансы и статистика. 2000. 256 с.
- 30 Амелин И. Э. Практические вопросы графического моделирования Банка // Банковское дело, 2000, № 7, С. 15 – 18.
- 31 Амелин И. Э., Соколов С. Н. Актуальные вопросы лимитной политики банка // Банковское дело, 2000, № 5, С. 8 – 17.
- 32 Банковская система России – основные тенденции 1997 года и перспективы развития // Деньги и кредит, 1998, № 3, С. 9 – 22.
- 33 Беляков А. В. Процентный риск: анализ, оценка, управление // Финансы и кредит, 2001, № 2, С. 3 – 18.
- 34 Графова Г., Алексеев П. К вопросу управления банковскими рисками // Аудитор, 1998, № 10, С. 59 – 61.
- 35 Жданов А. Ю. Банковские риски и управление персоналом // Деньги и кредит, 1998, № 7, С. 62 – 68.
- 36 Зайцева Н. В. Оперативный анализ риска потери ликвидности в коммерческом банке // Деньги и кредит, 2000, № 2, с. 40 – 49.
- 37 Кабышев О. Правомерность предпринимательского риска // Хозяйство и право, 1994, № 3, С. 47 – 60.
- 38 Коновалов С. Ф. Об оптимизации состава показателей, характеризующих банковские риски // Деньги и кредит, 1997, № 8, С. 47 – 50.
- 39 Кириченко Н., Ивантер А. "Крупнейшие банки России: итоги кризиса // Эксперт – 1996 г. № 38. С. 30.
- 40 Макроэкономические показатели деятельности банковской системы Российской Федерации // Деньги и кредит, 2001, № 1, С. 17 – 19.
- 41 Об организации мониторинга предприятий в системе Центрального Банка / Ю. В. Степанов, А. М. Гришин, И. А. Моргачева и др. // Деньги и кредит, 1999, № 10, С. 28 – 39.
- 42 Осипенко Т. В. О системе рисков банковской деятельности // Деньги и кредит, 2000, № 4, С. 28 – 30.
- 43 Поморина М. А. Управление рисками как составная часть процесса управления активами и пассивами банка // Банковское дело, 1998, № 3, С. 8 – 15.
- 44 Предпринимательство, бизнес, риск // Рыночная экономика: М. Б. Райзберг, 1993, С. 127 – 142.
- 45 Романов В. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Инвестиции в России, 2000, № 12, С. 41 – 43.
- 46 Романов М. Н. Основные подходы к оценке кредитного риска банков РФ // Банковское дело, 2000, № 7, С. 12 – 14.
- 47 Светлова С. Риски в банковской практике // Аудитор, 1997, № 2, С. 47 – 57.
- 48 Светлова С. Риски в банковской практике. Продолжение. // Аудитор, 1997, № 3, С. 37 – 41.

- 49 Соколинская Н. Э. Стратегия управления банковскими рисками // Бухгалтерский учет, 1994, № 12, С. 13.  
50 Супрунович Е. Б. Внутренний контроль над центрами прибыли // Банковское дело, 2000, № 1, С. 42 – 43.  
51 Супрунович Е. Б. Планирование рисков // Банковское дело, 2001, № 3, С. 13 – 15.  
52 Ускорение и наука в Сибири: Материалы круглого стола // Коммунист, 1987, № 17, С. 63.  
53 Филин С. А. Государственное регулирование банковских рисков при инвестировании реального сектора экономики // Банковское дело, 2000, № 3, С. 2 – 7.

Учебное издание

## **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Составители: **Иода** Елена Васильевна,  
**Унания** Ирина Рубеновна

Редактор В. Н. Митрофанова

Компьютерное макетирование М. А. Филатовой

ЛР № 020851 от 27.09.99  
П.р. № 020079 от 28.04.97

Подписано в печать 14.12.2001  
Гарнитура Times. Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Объем: 11,16 усл. печ. л.; 12,84 уч.-изд. л.  
Тираж 300 экз. С. 854

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14