

ФГБОУ ВО «Брянский государственный  
аграрный университет»

Экономический факультет  
Кафедра бухгалтерского учета и финансов

Подобай Н.В.

# **Банковский менеджмент**

Учебно-методическое пособие  
по изучению дисциплины для обучающихся по  
Направлению **38.03.01** Экономика  
Профиль Финансы и кредит

Брянская область,  
2016 год

УДК 336 (075.8)  
ББК 65.262.1я73  
П 44

Подобай Н.В. **Банковский менеджмент:** Учебно-методическое пособие по подготовке к семинарским и лабораторно-практическим занятиям для обучающихся Направление Экономика, профиль Финансы и кредит. / Н.В. Подобай. - Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2016. – 307 с.

Рецензент:

Грищенко В.П. к.э.н., доцент кафедры экономики БГАУ

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с ФГОС ВО № 1327 от 12.11.2015 г.

*Учебно-методическое пособие одобрено и рекомендовано к печати на заседании учебно-методического совета экономического факультета, протокол № 5 от «18 » февраля 2016г.*

© Брянский ГАУ, 2016

© Подобай Н.В., 2016

## Содержание

	ВВЕДЕНИЕ	5
	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИ- ПЛИНЕ БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ ПО КУРСУ БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ БС БРЯНСКОГО ГАУ ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ" ЭНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИС- ЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	
Тема 1	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОММЕРЧЕ- СКОМ БАНКЕ	7
1.1.	Основные теории стратегического менеджмента	7
1.2.	SWOT-анализ	21
1.3.	Цепочка создания стоимости	31
1.4.	Проблемы формирования практики стратегического ме- неджмента в российском банковском секторе	
Тема 2	ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОМ- МЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	
2.1.	Предмет финансового менеджмента	
2.2.	Временная стоимость денег и финансовая математика	
2.3.	Оценка финансовых активов	
2.4.	Цены источников капитала	71
2.5.	Оценка и выбор инвестиционных проектов	89
2.6.	Система финансовых показателей	117
2.7.	Финансовый рычаг	
Тема 3	АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.	
3.1.	Определение подходов к управлению активными и пассив- ными операциями коммерческого банка	
3.2.	Анализ прибыли и рентабельности коммерческого банка	
Тема 4.	ХАРАКТЕРИСТИКА ОПЕРАЦИЙ КОММЕРЧЕСКОГО	

## БАНКА. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ССУДНЫМ КАПИТАЛОМ

- 4.1. Анализ пассивных операций коммерческого банка 137
- 4.2. Анализ активных операций коммерческого банка
- Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ
- 5.1. Управление рисками в коммерческом банке
- 5.2. Управление риском ликвидности
- 5.3. Методы совершенствования управления рисками в коммерческих банках
- Тема 6 БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ
- 6.1. Сущность и признаки банковского маркетинга
- 6.2. Роль маркетинга в успехе банка на рынке
- Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМ ПЕРСОНАЛОМ
- 7.1. Специфика труда работников банковской сферы
- 7.2. Мотивация труда банковских работников
- 7.3. Моделирование системы управления персоналом банка
- Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
- 8.1. Управление рисками в коммерческом банке
- 8.2. Управление риском ликвидности
- 8.3. Методы совершенствования управления рисками в коммерческих банках
- Тема 9. СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
- 9.1. Зарубежный опыт управления банковскими рисками
- 9.2. Риски, связанные с дериватами
- Тема 10 ВАРИАТИВНЫЙ БАНКОВСКИЙ ПРОДУКТ(НОВЫЕ БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ). ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ (ЛОЯЛЬНОСТЬ К КЛИЕНТУ)
- 10.1. Элементы банковского продукта
- 10.2. Виды банковских продуктов и услуг
- 10.3. Мероприятия по совершенствованию банковских продуктов и услуг в РФ
- 10.4. Новые подходы к анализу клиентской базы банка

## ВВЕДЕНИЕ

Материал данного учебно-методического пособия излагается в соответствии с программой «Банковский менеджмент», разработанной для студентов направления Экономика профиль Финансы и кредит Брянского государственного аграрного университета.

В условиях развивающегося рынка банковских услуг, учитывая кризисные явления, которые характеризуют современный этап его развития, необходимо комплексно подходить к управлению кредитной организацией, учитывая все элементы (планирование, анализ, оценку, регулирование, контроль) и направления (управление экономическими процессами и управление персоналом) банковского менеджмента. Нужно обращать внимание на стратегию развития банков; на возрастную пирамиду служащих кредитной организации, на демографические процессы в стране и регионе; внедрять инновационные технологии в работе, принимать во внимание особенности организации деятельности коммерческого банка, анализа деятельности коммерческого банка, финансового менеджмента в коммерческом банке, управления персоналом в коммерческом банке, управление экономическими процессами в коммерческом банке.

Содержание курса соответствует российским программам изучения банковского менеджмента. Для подготовки пособия был использован целый ряд учебников отечественных и зарубежных авторов, опубликованных в последние годы. Это, прежде всего, разработка! ученых Финансовой академии при Правительстве РФ проф. О.И. Лаврушина, Н.Г. Ольховой, Н. Валенцевой, Н.Э. Соколинской, работы ученых Санкт-Петербургского университета экономики и финансов проф. Г. Белоглазовой, Л. Кроливецкой; фундаментальный двухтомник корифеев финансового менеджмента, Ю. Бригхем и Л. Гапенски, основной российский учебник по финансовому менеджменту под ред. Е.С. Стояновой, работы проф. Ю.М. Березкина; широко известные работы Дж.Синки-мл. и П. Роуза; учебники по анализу и оценке деятельности коммерческого банка А.Д. Шеремета, Г.Н. Щербаковой, Л.М. Толпыгиной, Т. Ричарда, Х. Грюнига, Брайовича Братановича; учебники по управлению персоналом в банке проф. Н.Г. Солодовой, Г.Ю. Олегова, доц. И.Г. Носыревой; работы по управлению экономическими процессами в коммерческом банке проф. М. Пакро, О. Брюно, Ж. Латтеса и многих других.

В учебном пособии дается авторская трактовка проф. Ю.М. Березкина предьстории и условий возникновения и практики финансового менеджмента: систематически излагается понятийный и математи-

ческий аппарат этой финансовой дисциплины; показывается, для чего и как практически применяются важнейшие инструменты финансового менеджмента.

## **МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП**

Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Для освоения дисциплины обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения конъюнктуры современного кредитного рынка, факторах, ее определяющих, тенденциях развития мировой банковской системы и их влиянии на российскую банковскую систему, международной практике регулирования банковской деятельности.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Дисциплина "Банковский менеджмент" базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении дисциплин "Макроэкономика", "Микроэкономика", "Финансы", "Деньги, кредит, банки", "Корпоративные финансы", "Финансовый менеджмент", Бухгалтерский управленческий и финансовый учет".

## **КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**ОК-5:** умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности в соответствии с целями образовательной программы бакалавра

**Знать:** нормативно-правовые акты, являющиеся источниками кредитного законодательства РФ в соответствии с ОПОП бакалавра.

**Уметь:** принимать правильные решения в соответствии с финансовым правом в соответствии с ОПОП бакалавра.

**Владеть:** навыками работы с нормативно-правовой информацией, самостоятельного поиска информации по финансовым вопросам регулирования кредитной деятельности для осуществления практической профессиональной деятельности в соответствии с ОПОП бакалавра.

**ПК-2:** способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и со-

циально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

**Знать:** методику оценки финансового состояния экономического субъекта в соответствии с ОПОП бакалавра.

**Уметь:** осуществлять экономический расчет финансовых индикаторов, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов в соответствии с ОПОП бакалавра.

**Владеть:** необходимыми навыками практической работы реализации кредитной политики экономических субъектов в условиях рыночной экономики.

**ПК-4:** способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач в соответствии с целями образовательной программы бакалавра

**Знать:** механизм работы коммерческого банка, пассивные и активные операции, методику анализа эффективности его работы в соответствии с ОПОП бакалавра.

**Уметь:** осуществлять экономический расчет кредитоспособности экономических субъектов (заемщиков), оценку целесообразности вложения ссудного капитала, расчет банковской маржи в соответствии с ОПОП бакалавра.

**Владеть:** необходимыми навыками практической работы в управлении заемными средствами экономических субъектов в условиях рыночной экономики.

**ПК-7:** способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей в соответствии с целями образовательной программы бакалавра

**Знать:** правовые основы и особенности банковской деятельности, способы и методы кредитования и обеспечения возврата кредитов, управления банковской деятельностью, систему финансового контроля и регулирования денежно-кредитной системы в соответствии с ОПОП бакалавра

**Уметь:** использовать полученные знания по вопросам рассмотрения кредитных заявок, особенностей кредитования предприятий и организаций различных форм собственности, управ-

ления финансами в своей практической деятельности. в соответствии с ОПОП бакалавра

**Владеть:** необходимыми навыками практической работы в управлениях заемными средствами на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм в условиях рыночной экономики в соответствии с ОПОП бакалавра

**ПК-13:** способен критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

**Знать:** Основные результаты новейших исследований, опубликованные в ведущих профессиональных журналах по проблемам банковского кредитования в соответствии с ОПОП бакалавра

**Уметь:** использовать полученные знания по вопросам рассмотрения кредитных заявок, особенностей кредитования предприятий и организаций различных форм собственности, управления финансами в своей практической деятельности. в соответствии с ОПОП бакалавра

**Владеть:** необходимыми навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и методикой разработки и обоснования предложений по вопросам кредитования их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в соответствии с ОПОП бакалавра

**ПК-15:** способен принять участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения экономических дисциплин

**Знать:** теорию и практику реализации механизма возврата кредитов, управления банковской деятельностью, систему финансового контроля и регулирования денежно-кредитной системы в соответствии с ОПОП бакалавра

**Уметь:** принимать участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения экономических дисциплин по профилю «Финансы и кредит»

**Владеть:** необходимыми навыками интерпретации полу-



ченных в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций для совершенствования учебно-методического обеспечения изучения дисциплины «Банковский менеджмент» в соответствии с ОПОП бакалавра

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен  
Знать:**

-теоретические и практические основы управления деятельностью современного коммерческого банка;

- законодательные и нормативные акты, регламентирующие организацию и функционирование системы управления деятельностью коммерческих банков;

- основные принципы и методы управления деятельностью коммерческих банков;

- управленческую структуру современного коммерческого банка с учетом требований надзорных органов;

- основные результаты новейших исследований, опубликованные в ведущих профессиональных журналах по проблемам совершенствования банковского менеджмента.

**Уметь:**

-проводить исследования степени влияния принимаемых управленческих решений на финансовую устойчивость банка;

- определять состояние конкурентной среды, ее влияние на внутренние бизнес-процессы коммерческого банка;

- оценивать новые конкурентные возможности и формулировать стратегические цели и задачи перспективного развития банковского бизнеса;

- проводить оценку эффективности организационного построения и функционального взаимодействия структурных подразделений коммерческого банк

**Владеть:**

-навыками самостоятельной исследовательской работы по оценке состояния и перспектив банковского менеджмента в целом по стране и в конкретном коммерческом банке;

- навыками по разработке сценарных прогнозных расчетов внедрения управленческих решений на деятельность коммерческого банка.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Основные теории стратегического менеджмента
2. Метод SWOT-анализа
3. Цепочка создания стоимости
4. Проблемы формирования практики стратегического менеджмента в российском банковском секторе
5. Предмет финансового менеджмента
6. Временная стоимость денег и финансовая математика
7. Оценка финансовых активов
8. Цены источников капитала
9. Оценка и выбор инвестиционных проектов
10. Система финансовых показателей
11. Финансовый рычаг
12. Формы пассивных операций коммерческих банков
13. Депозитные счета
14. Средства получаемые банком от пассивных операций
15. Анализ активных операций коммерческого банка
16. Формы активных операций коммерческих банков
17. Определение подходов к управлению активными и пассивными операциями коммерческого банка
18. Ликвидность активов
19. Теория коммерческих ссуд
20. Теория перемещения (shiftability theory)
21. Функции управления банком в процессе управления активами и пассивами банка:
22. Анализ прибыли и рентабельности коммерческого банка
23. Структура активов коммерческих банков
24. Управление активами банка методом "общего фонда средств" Функции пассивов коммерческого банка
25. Состав собственного капитала коммерческого банка
26. Состав привлеченных средств коммерческого банка
27. Схема состава основных субъектов управления пассивами банка
28. Схема форм и методов управления пассивами банка
29. Классификация банковских рисков
30. Управление банковскими рисками

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

## БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Субъекты управления банком
2. Основных законодательные акты регулирующие деятельность банков
3. Цели и задачи банковского менеджмента
4. Содержание банковского менеджмента
5. Анализ в банковском менеджменте
6. Трудности управления кредитным риском.
7. Кредитная политика: Основные положения и процедуры
8. Наблюдение за кредитом
9. Управление кредитным портфелем
10. Злоупотребление инсайдеров и внебалансовый риск
11. Зарубежный опыт управления банковскими рисками
12. Риски, связанные с дериватами
13. Методы совершенствования управления рисками в коммерческих банках
14. Специфика труда работников банковской сферы
15. Концептуальные подходы к привлечению персонала
16. Мотивация труда банковских работников
17. Моделирование системы управления персоналом банка
18. Сущность и признаки банковского маркетинга
19. Элементы комплекса маркетинга банка
20. Тенденции в сфере маркетинга банковских продуктов
21. Роль маркетинга в успехе банка на рынке
22. Определение подходов к управлению активными и пассивными операциями коммерческого банка
23. Ликвидность активов
24. Теория коммерческих ссуд
25. Теория перемещения (shiftability theory)
26. Функции управления банком в процессе управления активами и пассивами банка:
27. Анализ прибыли и рентабельности коммерческого банка
28. Трудности управления кредитным риском.
29. Кредитная политика: Основные положения и процедуры
30. Наблюдение за кредитом
31. Управление кредитным портфелем
32. Злоупотребление инсайдеров и внебалансовый риск
33. Зарубежный опыт управления банковскими рисками
34. Риски, связанные с дериватами
35. Методы совершенствования управления рисками в коммер-

ческих банках

36. Элементы банковского продукта.
37. Виды банковских продуктов и услуг.
38. Новые виды банковских услуг, оказываемых с использованием современных информационных технологий.
39. Анализ новых банковских продуктов и услуг на примере Сбербанка
40. Мероприятия по совершенствованию банковских продуктов и услуг в РФ.

### **ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ ПО КУРСУ БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Управление рисками активных операций банков
2. Особенности депозитной политики коммерческих банков в современных условиях
3. Внешнее управление коммерческим банком: причины, методы и особенности
4. Проблемы достаточности капитала банка и пути их решения в российской банковской системе
5. Формирование кредитной политики коммерческого банка в современных условиях, критерии ее оптимизации
6. Методы управления кредитным риском в российских коммерческих банках
7. Критерии и методы оценки качества ссуд: отечественный и зарубежный опыт
8. Оценка качества активов коммерческого банка
9. Процентная политика российских коммерческих банков
10. Управление доходностью коммерческого банка
11. Анализ и оценка кредитоспособности заемщика в системе управления кредитным риском банка
12. Ликвидность коммерческих банков: понятие и методы управления
13. Бизнес-планирование в коммерческом банке
14. Реорганизация банков в форме слияния и поглощения
15. Управление активами и пассивами в коммерческом банке

16. Управление ресурсами коммерческого банка.
  17. Управление собственным капиталом банка.
  18. Управление проблемными банками
  19. Управление кредитным портфелем банка в современных условиях
  20. Управление процентным риском банка
  21. Методы анализа деятельности коммерческого банка
  22. Система оценки деятельности коммерческого банка
  23. Управление издержками и расходами коммерческого банка
  24. Работа банка с проблемными кредитами
  25. Организация службы внутреннего контроля в банке
- Приведенная в тематика носит примерный характер, и может дополняться и уточняться студентами при согласовании с руководителем курсовой работы.

### **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ БС БРЯНСКОГО ГАУ**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
1	Костерина Т. М.	Банковское дело	М.: Юрайт 2014	10
2	Фетисов Г. Г.	Организация деятельности ЦБ.	М.: КНОРУС 2010	1
3	Тарануха Ю. В.	Банковское дело.	М.: КноРус 2011	1
4	Киреев В. Л.	Банковское дело.	М.: КноРус, 2012	1
5	Костерина Т. М.	Банковское дело.	М.: Юрайт 2013	11
6	Костерина Т. М.	Банковское дело.	М.: Юрайт 2014	10
7	под ред. д. э. н., проф. Г.Г. Коробовой	"Банковское дело: Учебник" (2-е издание, переработанное и дополненное)	("Магистр", "ИНФРА-М", 2012) СПС Консультант	
8	Даниленко С.А., Комиссарова М.В	"Банковское потребительское кредитование: Учебно-практическое пособие"	("Юстицинформ", 2011) СПС Консультант	
9	Борисюк, Н. К., И. П. Крымова	Банковское дело : учеб. пособие	Оренбург : ОГУ, 2014 <a href="http://rucont.ru/efd/293563">/http://rucont.ru/efd/293563</a>	
10	Тавасиев А.М.	Банковское дело. Управление и технологии : учебник / ред.:— 2-е изд., перераб. и доп.	—М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— ISBN 5-238-00955-0.— ISBN 978-5-238-00955-0 <a href="http://rucont.ru/efd/188880">/http://rucont.ru/efd/188880</a>	
11		Банковское дело. Управление и технологии : учебник /	М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— ISBN 978-5-238-02229-1/ <a href="http://rucont.ru/efd/188881">http://rucont.ru/efd/188881</a>	

		ред.: А.М. Тавасиев .— 3-е изд., перераб. и доп.		
12	Казимагомедов А. А.	Банковское дело: организация и регу- лирование.	М.: Академия 2010	1
13	В.И. Колесников	Банковское дело. -	М.: Финансы и статистика 1999	51
14	Дардик Б. В.	Банковское дело.-	М.: КолосС 2007	3
15	О.И. Лаврушин	Банковское дело.-	М.: КноРус 2009	15
16	Г. Н. Белоглазова	Банковское дело.-	СПб. Питер 2008	15
17	Жарковская Е. П.	Банковское дело.-	М.: Омега-Л 2008	10
18	Ольхова Р. Г.	Банковское дело: управление в совре- менном банке.-	М.: КноРус 2009	2
19	Ку знецова В. В.	Банковское дело. Практикум	М.: КноРус 2010	2
20	Кроливецкая Л. П.	Банковское дело: кредитная деятель- ность коммерческих банков	М.: КноРус 2009	2
21	Шабанова, Л. Б.	Банковское дело : Учебное пособие	2012. — ISBN 978-5-93883- 148- 3/http://rucont.ru/efd/213294	
22	В.П. Битков, О.А. Быкова, Е.Н. Левитская Селез- нев, О.В. Хмыз, М.Г. Шахунян, В.В. А.З. Шме- лев, ред.: В.Ю. Катасонов	Банковское дело : учеб. пособие	М. : МГИМО-Университет, 2012. — ISBN 978-5-9228- 0782-1 /http://rucont.ru/efd/179710	
23	ред.: Е.Ф. Жуков, ред.: Н.Д. Эриа- швили	Банковское дело : учебник / 3-е изд., перераб. и доп.	М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- ISBN 978-5-238-01454-8- /http://rucont.ru/efd/188879	

## ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ"

1. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>

2. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>.

3. Официальный сайт справочно-правовой системы КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4.Официальный сайт Ассоциации российских банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.arb.ru>.

5.Официальный сайт государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.asv.org.ru>

### **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Для успешного освоения дисциплины, студент использует такие программные средства как:



### **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Компьютерный класс, оснащенный компьютерами класса Pentium 4 с выходом в интернет и локальную сеть Брянской государственной сельскохозяйственной академии, а также принтеры, сканеры и ксероксы, мультимедийное оборудование. Компьютерный класс (аудитория 210)- 12 компьютеров. 213 ауд.- мультимедийное оборудование

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. О банках и банковской деятельности: федеральный закон РФ от 2 декабря 1990г. №395-1: по состоянию на 13.07.2015. – ФЗ // Собрание законодательства. – 2015.

2. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации: федеральный закон РФ от 23декабря 2003г. №177: по состоянию на 13 июля 2015 года. // Собрание законодательства. – 2015.

3. Об акционерных обществах: федеральный закон РФ от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ: по состоянию на 3 июня 2010г. – ФЗ // Собрание законодательства. – 2013.

4. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федеральный закон РФ от 10 июля 2002 г. N 86: по состоянию на 13 июля 2015 г – ФЗ // Собрание законодательства. – 2015.

5. Об упорядочивании отдельных нормативных актов банка России: указание Банка России от 24 декабря 2004 г. № 1537 // Вестник Банка России – 2010г.

6. Положение О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций: постановление Центрального Банка от 10 февраля 2003 №215-П: 25 октября 2013 г. // Вестник Банка России. – 2014.

7. Положение Банка России от 19 июня 2012 г. N 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>

8. Положение О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: постановление Центрального Банка от 26 марта 2004 г. № 254-П: по состоянию на 18 июня 2015 г. // Вестник Банка России. – 2015.

9. Политика в сфере управления и контроля за состоянием ликвидности: постановление Сберегательного Банка РФ от 18 октября 2001г. № 826 – р. // Рос.Газета. – 2011.

10. Атажанов, Б.А. Финансовый анализ деятельности кредитных организаций / Б. А. Атажанов // Аудит и финансовый анализ. – 2007. - №3. – С. 54-78.

12. Бобылёва, А.З. Финансовый менеджмент: Проблемы и решения: учебник том 1/ А.З. Бобылёва. - Мю: Юрайт, 2015.- 572с.

13. Бобылёва, А.З. Финансовый менеджмент: Проблемы и решения: учебник том 2/ А.З. Бобылёва. - Мю: Юрайт, 2015.- 329с.

14.Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Финансы и статистика, 2007. - 458 с.

15. Бородина, Н.В. Оценка и управление банковской ликвидностью / Н.В. Бородина // Банки и деловой мир. - 2007. - №1. – С.25-30.

16. Гиляровская, Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов: учеб. пособие для вузов / Л.Т. Гиляровская, С.Н. Паневина. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.

17. Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента: Учебник для ВУЗов / Ю.В, Гусаров, Л.Ф. Гусарова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 268с.

18. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент (прикладной курс для бакалавриата): Учебник/ К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев.-М.:Юрайт, 2014.-381с.

19. Екушов, А.И. Анализ ликвидности и его применение при управлении активами и пассивами банка / А.И. Екушов // Управление в кредитной организации. – 2010. - №3. – С.23.

20. Жуков, Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции: учебник / Е.Ф. Жукова. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 528 с.

21. Жуков, Е.Ф. Банковский менеджмент: учебник для студентов



вузов / Е.Ф. Жуков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 303 с.

22. Казмирова, Т.А., Лебедько, Л.В., Подобай, Н.В./ Механизм кредитного регулирования развития АПК Брянской области// Материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 127-131.

23. Костерина, Т.М. Банковское дело: Учебник / Т.М. Костерина. – М.: - Юрайт. 2014.-332с.

24. Кузнецова, В.В. Банковское дело: учебник / В.В. Кузнецова, О.И. Ларина. - М.: КНОРУС, 2007. - 262 с.

25. Коноховский, П. В. Микроэкономическое моделирование банковской деятельности. – СПб: Питер, 2011.

26. Ларионова, И. В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М.: Издательство «Консалтбанкир», 2013. – 272 с.

27. Лаврушин, О.И. Банковский менеджмент: учебник / кол. авторов; О.И. Лаврушин. - М.: КНОРУС, 2011. - 560 с.

28. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева. - М.: КНОРУС, 2009. - 768 с.

29. Лаврушин, О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учебник для вузов / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева, С. Л. Корниенко. - М.: КНОРУС, 2010. - 264 с.

30. Лебедько, Л.В. Инновационный процесс как фактор повышения прибыльности сельскохозяйственных организаций//диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Брянский государственный педагогический университет им. И.Г. Петровского. Брянск, 2011

31. Максютлов, А. А. Банковский менеджмент. – Издательство Альфа-Пресс, 2007. – 444 с.

32. Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент банка: учеб. пособие для вузов / Масленченков Ю.С. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 399 с.

33. Никитина, Т.В. Банковский менеджмент: учеб. пособие для вузов / Т.В. Никитина. – СПб.: Питер, 2011. – 160 с.

34. Ольхова, Р.Г. Банковское управление в современном банке: учебник для вузов / Р.Г. Ольхова. - М.: Проспект, КНОРУС, 2010. - 304 с.

35. Подобай, Н.В. Пути повышения эффективности функционирования крестьянских (фермерских) хозяйств в Брянской области// Экономика сельского хозяйства России. 2013. № 3. С. 046-056.

36. Подобай, Н.В. Обоснование направлений социально-экономического развития крестьянских (фермерских) хозяйств.//Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Курская государственная сельскохозяйственная академия им. И.И. Иванова. Брянск, 2012

37. Подобай, Н.В. Страхование электронный учебник для вузов. - Брянск. 2011
38. Подобай, Н.В. Лебедеко, Л.В., Казиминова, Т.А. / Государственное регулирование страхования в АПК Брянской области// Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 3 .С. 26-30
39. Подобай, Н.В. Лебедеко, Л.В., Казиминова, Т.А. / Система государственной поддержки страхования сельскохозяйственных производителей Брянской области// Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона// Материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013.С.144-151.
40. Самойлов, Е.В. Методика управления мгновенной ликвидностью коммерческого банка / Е.В. Самойлов // Управление в кредитной организации. – 2011. - №2. – С.35 – 38.
41. Симонов, В.В. Кредитная система и государственное регулирование / В.В. Симонов // Деньги и кредит.- 2008. - № 4.- С.23-35.
42. Сунцова, Н.В. Управление банковской ликвидностью в современных условиях / Н.В. Сунцова, А.В. Шалтаева // Вестник ААЭП: научный журнал. - Барнаул: изд-во ААЭП. - 2008. - Вып. 12. - Т. 2. - С. 85-87.
43. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова, И.Т. Балабанов, Е.В. Быкова, И.Г. Кукукина. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.
44. Хасбулатов, Р.И. Международные экономические отношения(углубленный курс): Учебник для бакалавров/Р.И. Хасбулатов.- М.:Юрайт,2012.- 910с.
45. Чирков, Е.П., Ларетин, Н.А., Нестеренко, Л.Н., Васькин, В.Ф., Камовский, Н.П., Кирдищева, Д.Н., Быстрова, Т.Ю., Каширина, Н.А., Кузьмицкая, А.А., Подобай, Н.А., Раевская, А.В., Прудников, П.В., Иванюга, Т.В., Матюшкина, И.А., Пискунова, М.А., Шеламкова, Н.Ю. и др. // Развитие организационно-экономического механизма в системе ведения агропромышленного производства региона. Брянск, 2014.

*Переориентация банковской деятельности со спекулятивного бизнеса в сферу реальной экономики требует организации системы внутреннего контроля всей деятельности банка. Поэтому в данный момент перед коммерческими банками на первый план выдвигается необходимость повышения*

*качества банковского менеджмента и всех его составляющих: риск-менеджмента, финансового менеджмента, организации и маркетинга.*

## **Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

- 1.1. Основные теории стратегического менеджмента
- 1.2. Метод SWOT-анализа
- 1.3. Цепочка создания стоимости
- 1.4. Проблемы формирования практики стратегического менеджмента в российском банковском секторе

**Банковский менеджмент** — это система управленческих действий, производимых соответствующими организационными структурами, обеспечивающими непрерывность и своевременность движения кредитных ресурсов с целью достижения микро- и макроэкономических преимуществ.

К микроэкономическим целям относятся устойчивость банковского учреждения, сохранность и доходность ресурсов банка и его клиентов. Макроэкономические цели находятся в сфере стабилизации национальной денежной единицы, максимальной активизации использования материальных и денежных ресурсов в экономике. Качественный, эффективный и адекватный банковский менеджмент позволяет банку не только противостоять негативным макро- и микроэкономическим факторам, ведущим к банкротству, но зачастую адаптирует их к своим целям. Поэтому наличие в банке такого менеджмента является основным условием и гарантией его устойчивости и эффективной работы.

Банк как коммерческая организация ставит своей задачей получение прибыли, которая обеспечивает устойчивость и надёжность его функционирования и может быть использована для расширения его деятельности. Ориентация на прибыльность операций всегда связана с различными видами рисков, которые при отсутствии системы их ограничения могут обернуться убытками. Неэффективное управление рисками в банковской деятельности может привести учреждение к банкротству, а в силу его положения в экономике, к целому ряду банкротств, связанных с ним предприятий, банков и граждан. Поэтому любой банк при определении стратегии своей деятельности должен сформировать такую систему мероприятий, которая направлена на получение прибыли и одновременно максимально учитывает возможности предотвращения потерь при осуществлении банковской деятельности.

Успешное решение проблемы оптимизации соотношения «при-

быльность-риск» при проведении кредитных операций банка во многом определяется применением эффективных приёмов банковского менеджмента.

Умение рисковать в разумных пределах — один из элементов культуры предпринимательства в целом, а банковской в особенности. Надежность управления банком определяется следующими характеристиками:

- компетентностью руководства в стратегическом анализе, планировании, разработке политики и в управленческих функциях;
- качеством планирования;
- управлением рисками (кредитными, процентными, валютными);
- управлением ликвидностью банка;
- управлением человеческими ресурсами;
- созданием систем контроля: аудит и внутренний аудит, мониторинг доходности, ликвидности рисков;
- единой информационной технологией: комплексной автоматизацией документооборота, бухгалтерского учета, текущего анализа и контроля, стратегического планирования.

Совокупность перечисленных выше условий проявляется при реализации банковского менеджмента и его составляющих.

**Банковский менеджмент** - научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере.

Банковский бизнес ориентируется не только на получение прибыли, но и на обеспечение сохранности взятых займы денежных средств, т.е. на надежность и доверие вкладчиков. Банковский менеджмент состоит из двух крупных блоков:

- управление финансово-экономической деятельностью банка (финансовый менеджмент);
- управление персоналом.

### **Направления банковского менеджмента**

Содержание банковского менеджмента составляют планирование, анализ, регулирование, контроль.

**Общее планирование** позволяет моделировать будущее банка, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов-прогнозов. Назначение этих документов состоит в том, чтобы обеспечить коллективу банка понимание общих задач, стратегии и тактики их выполнения, а также объективную оценку имеющихся ресурсов. Планирование опре-

деляет рамки, границы, в которых предстоит работать сотрудникам, показывает взаимодействие всех сторон деятельности банка через сводные показатели, даст возможность соотнести их выполнение с интересами коллектива посредством системы материального и других видов стимулирования труда. Планы позволяют определить направления поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции на денежном рынке.

Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития. Результатом планирования является разработка бизнес-плана (сводного плана развития банка), а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая и другая политика).

**Анализ** направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и с результатами лучших банков. Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неудачи в принятии решений.

Основу свободной аналитической работы банка составляет анализ данных баланса, проводимый в определенном разрезе. Главным направлением анализа является оценка динамики объемных показателей деятельности показателей банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли. Указанная оценка проводится в сопоставлении с аналогичными показателями других банков, что позволяет определить место (рейтинг) данного банка в системе российских коммерческих банков. Результаты такой аналитической работы могут быть полезны для выработки стратегии развития конкретного банка. Наряду с этим коммерческие банки осуществляют аналитические разработки по отдельным направлениям.

**Регулирование** в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Учитывая, что банковская деятельность наиболее рискованная, вовлекающая в оборот крупные суммы «чужих» денег, государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов. В связи с этим система внутрибанковского регулирования (саморегулирования) направлена прежде всего на соблюдение требований и нормативов, установ-

ленных органами государственного надзора.

**Контроль** в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляют Центральный банк РФ и внешние аудиторы. Внутренний контроль организуется самим банком. Именно внутрибанковский контроль является частью менеджмента банка. Его функции выполняют менеджеры в соответствии с их полномочиями, а также органы внутреннего аудита. Главным назначением внутрибанковского контроля является создание оперативной системы обнаружения отрицательных тенденций и недостатков в деятельности банка для принятия мер по их устранению.

Внутрибанковский контроль взаимосвязан с внешним контролем и состоит в проверке соблюдения законодательных и нормативных актов Центрального банка РФ, внутрибанковских инструкций и правил, предписаний внешних контролирующих органов.

Банковский менеджмент является очень широкой дисциплиной, охватывающей методы анализа и управления всеми сферами деятельности банка, в связи с чем излагают два элемента банковского менеджмента:

- управление кредитным портфелем банка;
- банковский маркетинг.

Функции банковского менеджмента:

- выбор долгосрочной стратегии банковской деятельности;
- координация целей, управляющих воздействий и действий всех элементов системы управления;
- организация технологического цикла банковской деятельности (формирование капитала, управление пассивами и активами и т.д.).

Принципы банковского менеджмента:

- учет макроэкономических факторов и конъюнктуры финансового рынка;
- учет нормативных требований Центрального Банка;
- ориентация деятельности на рыночный спрос на услуги кредитных организаций;
- оптимизация доходности и рисков банковских операций;
- сочетание принципов централизации и децентрализации в управлении.

Несмотря на высокую степень регулируемости банковской деятельности каждый банк представляет собой самоуправляемую систему, имеющую собственное содержание.

Содержание процесса управления кредитной организацией:

- постановка целей;
- анализ управленческой деятельности;

- прогнозирование;
  - планирование;
  - организация и регулирование деятельности всех подразделений банка;
  - мотивация деятельности персонала;
  - мониторинг (слежение), контроль и учет.
- К видам банковского менеджмента относят:
- стратегический (общий);
  - финансовый;
  - менеджмент персонала.

**Стратегический (общий) менеджмент** включает определение общей концепции развития кредитной организации, постановку целей и конкретных задач деятельности, разработку мероприятий по реализации поставленных целей, формирование оптимальной организационной структуры банка как фактора организации эффективной деятельности банка.

**Финансовый менеджмент** — управление финансово — экономической деятельностью банка.

Финансовый менеджмент включает:

- управление капиталом;
- управление активами и пассивами;
- управление ликвидностью;
- управление доходностью;
- управление банковскими рисками.

**Менеджмент персонала** — управление трудовыми ресурсами на базе кадровой политики банка.

Эволюция теории и практики стратегического менеджмента: объектный и парадигмальный подходы.

В работе проанализированы воззрения российских и зарубежных ученых на эволюцию теоретических и практических аспектов стратегического менеджмента за период конца XIX — начала XXI вв. Обобщены основные положения и характеристики «объектного» и «парадигмального» подходов к эволюции стратегического менеджмента. Рассмотрены проблемы адаптации стратегического менеджмента к особенностям хозяйственной жизни в современной России.

Несмотря на то, что в современной отечественной практике наблюдается бурное распространение методов и технологий стратегического управления в целом и стратегического планирования в частности, Россия по большому счету еще только подходит к необходимости стратегического планирования [10, с. 298], а стратегический менедж-

мент в стране находится лишь в стадии становления, хотя теория стратегического планирования и управления, задача которых состоит в обеспечении динамичного развития организации в долгосрочной перспективе, разрабатывалась не только зарубежными, но и отечественными исследователями еще в первой половине прошлого столетия. План ГОЭЛРО, в частности, был ориентирован на создание новых возможностей по проведению индустриализации всей страны и в этом отношении представлял собой вектор «из будущего», как и в целом стратегия индустриализации, да и любая стратегия прорыва. Несколько позднее, в начале 1970-х гг. в СССР развернулась дискуссия и по проблемам стратегического управления, в результате чего появились и активно реализовывались комплексные программы, например, продовольственная.

Очевидно, что теория стратегического менеджмента зарождалась и эволюционировала в тесной связи с хозяйственной практикой. Тем больший интерес — теоретический и практический — вызывает логика концептуальной эволюции стратегического управления. В науке сложились различные направления исследования проблемы и подходы к периодизации развития стратегического менеджмента.

В рамках первого направления вопросы эволюции теоретических и практических аспектов стратегического менеджмента (управления) в период конца XIX — начала XXI веков рассматриваются через призму этапно-временного (хронологического) и историко-методологического подхода. Данный подход основан на разделении периода конца XIX — начала XXI вв. на ряд этапов, в течение которых экономические, политические и социальные реалии предопределяли использование адекватных им управленческих методов, способов и приемов.

В рамках второго направления во главу угла поставлен объектный подход, предусматривающий переменную фокусировку внимания как на внутренних аспектах функционирования объекта управления — отдельно взятой компании или фирмы, так и на уровне отрасли. В рамках третьего направления, становление и развитие стратегического менеджмента рассматривается и анализируется с парадигмальных позиций.

Заметим, что первое и третье направления первоначально были представлены в трудах классиков зарубежной управленческой науки, а в последствии (как уже было сказано выше) получили свое развитие в работах отечественных специалистов, базирующихся, главным образом, на изучении, систематизации и анализе зарубежного опыта, в то время как второе направление представлено исключительно в исследованиях их зарубежных коллег.



Возникновение и практическое использование стратегического менеджмента как системы управления организацией было вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений (динамики) условий деятельности организаций. Существенные изменения условий ведения бизнеса в части растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения ставили перед фирмами задачу по-новому решать проблемы выживания и развития организации, создавать механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения. На протяжении более чем ста лет происходило формирование систем управления в результате длительной эволюции теоретической мысли в тесной связи с практическими запросами деятельности фирм. И чем сложнее, неожиданнее и непредсказуемее становилось будущее, тем, соответственно, сложнее становились адекватные ему системы и методы управления организацией (см. табл. 1).

Таблица 1

## Развитие методов управления в рамках эволюции систем управления

Характеристика методов управления	Виды систем управления			
	бюджетирование и финансовое планирование	долгосрочное планирование	стратегическое планирование	стратегический менеджмент (стратегическое рыночное управление)
Задачи менеджмента	Управление издержками	Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей	Предвидение изменений в окружающей среде	Своевременная реакция на внешние перемены
Предположения	Стабильность	Сохранение существующих тенденций	Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий	Большинство перемен внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета и производственных программ	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Временные рамки	Годовое	Пятилетний период с ежегодными корректировками	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период развития	1900-е — конец 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.

Иными словами, возникновение методологии и практическое использование приемов стратегического управления, как впрочем, и инновационного менеджмента, принято рассматривать с точки зрения эволюции систем планирования как реакцию хозяйствующих субъектов на усложнение внешних условий ведения бизнеса и требующих решения управленческих задач.

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм явилось результатом эволюции различных управленческих систем, ориентирующихся на разные системы планирования. По мере эволюции управленческих задач разрабатывались и сменяли друг друга системы управления — механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения и ориентированные на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего.

Развитие адекватных складывающейся ситуации управленческих систем, происходили в рамках эволюции теории и практики управления как науки в целом по четырем этапам, представленным в табл. 2.

1. Управление на основе осуществления бюджетного контроля за исполнением (постфактум), применяющееся в условиях практически полного отсутствия нестабильности; оценка уровня нестабильности внешней среды менее 2,5.

2. Управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование), когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого, применяющееся в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности; оценка уровня нестабильности внешней среды 2,5–3,0.

3. Управление на основе предвидения изменений (долгосрочное

и стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), когда начали возникать неожиданные явления, и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них, применяющееся при средних значениях степени нестабильности; оценка уровня нестабильности внешней среды 3,0–3,5.

4. Управление на основе гибких экстренных решений и ранжирования стратегических задач, управление по сильным и слабым сигналам и управление в условиях стратегических неожиданностей, которые складываются в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно предусмотреть, и применяющиеся для условий существенной нестабильности внешней среды; оценка уровня нестабильности внешней среды выше 3,5.

Таблица 2

Эволюция стратегического управления в рамках эволюции теории и практики управления как науки в целом

Предсказуемость будущего*	1900 г.	1930 г.	1950 г.	1970 г.	1990 г.
<b>I. Будущее есть повторение прошлого</b>	I. Привычно	II. Поддается экстраполяции		III. Неожиданно, но узнаваемо	IV. Неожиданно и не-узнаваемо
<b>II. Будущее предсказуемо путем экстраполяции</b>	Справочники и инструкции. Финансовый контроль			<b>I. Управление на основе бюджетного контроля за исполнением</b>	
<b>III. Предсказуемы только проблемы и новые возможности</b>	Составление текущих бюджетов. Составление бюджетов капиталовложений. Целевое управление. Долгосрочное планирование				<b>II. Управление на основе экстраполяции</b>
<b>IV. Частично предсказуемы слабые сигналы из внешней среды фирмы. Неожиданные события</b>	<b>III. Управление на основе предвидения изменений</b>		Стратегическое планирование по периодам. Выбор стратегических позиций		
<b>Уровень нестабильности по шкале для балльной оценки уровня нестабильности внешней среды</b>	<b>IV. Управление на основе гибких/ экстренных решений</b>		Управление на основе ранжирования стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях неожиданных событий		
	Стабильность	Реакция на изменения и перемены	Предвидение	Исследование	Творчество
	1	2	3	4	5

\* Жирным шрифтом выделены этапы эволюции стратегического управления (по И. Ансоффу) в рамках эволюции управления в целом.

Иными словами, в связи с потребностью решения все новых проблем, на различных этапах исторического развития возникала необходимость в эволюции систем внутрифирменного управления, которые развивались в направлении перехода от управления на основе бюджетного контроля к управлению на основе экстраполяции, а затем, — через управление на основе долгосрочного и стратегического планирования, — к стратегическому рыночному управлению и к управлению предпринимательского типа (см. рис. 1, составленный автором по материалам работ Д. Аакера, А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина, В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, В.Н. Парахиной, Л.С. Максименко и С.В. Панасенко, а также Б.М. Шифрина).

В рамках стратегического предпринимательства при выборе стратегии руководители интуитивно ориентируются на результат, который, как они думают, получит предприятие в результате ее реализации. Однако только лишь интуитивной оценки качества стратегий для получения полной и объективной картины явно недостаточно. В этой связи для оценки качества стратегий лучше всего использовать общеизвестные понятия эффектов и эффективностей, позволяющие более полно отразить, охарактеризовать и оценить развитие современных организаций.

При этом необходимо систематическое сопоставление интуитивных выводов предпринимателя с фактами, объективно отражающими и характеризующими истинное положение дел, благодаря чему процесс стратегического управления «высветит» реальные пункты и уберет нереальные или менее срочные вопросы, поскольку предприниматели иногда могут быть сверхоптимистичными, у них может быть слишком много идей.

Процесс стратегического управления, таким образом, можно считать фильтром, позволяющим отсеивать нереальные идеи предпринимателя и выявлять его «здравые», а потому являющиеся перспективными и прогрессивными, идеи.

После того как фильтрация стратегий закончена, процесс стратегического управления вступает в фазу планирования и реализации. Данный процесс имеет также и обратную связь, замыкающую результаты реализации на фильтр идей: если полученные результаты признаются положительными, то идея получает свое дальнейшее развитие, что, в свою очередь, способствует еще большему улучшению получаемых результатов.

Ретроспективный анализ изменения условий предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой во взаимосвязи с эволюцией управленческих систем, показал, что представленная выше

последовательная смена систем управления может быть рассмотрена с точки зрения следующих трех характеристик нестабильности окружающей среды:

1. Степень привычности событий, которая по мере усложнения среды может изменяться от неожиданных до совершенно новых.

2. Темп изменений, который может быть медленнее, чем реакция фирмы, сравним с реакцией фирмы или быстрее, чем реакция фирмы.

Параметры	Системы управления				
	на основе контроля за исполнением (постфактум)	на основе экстраполяции		на основе предвидения изменений	на основе гибких экстренных решений
↑	бюджетирование (финансовое и технико-экономическое планирование)	долгосрочное планирование		стратегическое планирование	стратегический менеджмент — стратегическое рыночное управление
Характеристика внешней среды: шкала нестабильности	Уровень нестабильности окружающей среды →				
	1	2	3	4	5
Допущения: основные положения относительно предсказуемости будущего	Прошлое повторится по аналогии с прошлым: будущее есть повторение прошлого	Тенденции сохраняются — экстраполяция: будущее есть продолжение прошлых тенденций развития; будущее предсказуемо путем экстраполяции		Новые явления и тенденции, серьезные проблемы и новые возможности предсказуемы: новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать; в целом будущее частично предсказуемо	Частичная предсказуемость по слабым сигналам и непредсказуемые изменения: циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям; в целом будущее непредсказуемо
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта		Неожиданные, но имеющие аналоги	Неожиданные и совершенно новые
Темп и тип изменений	Медленнее, чем реакция фирмы		Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакции фирмы
Характер процесса	Периодический, циклический				В реальном времени
Основа управления: основные сферы внимания	Контроль над отклонениями, комплексное управление сложностью	Предвидение и прогнозирование роста, основ и возможностей; борьба со сложностью		Изменение стратегических факторов: направления и способностей	Учет развития рынка и внешней среды: преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами/возможностями
Акцент в управлении (стадии развития уровня нестабильности)	Стабильность	Реактивность (реакция на изменения и перемены)	Предвидение	Исследование	Творчество
Период развития и использования	С 1900 г.	С 1930-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Рис. 1. Этапы развития и сравнительные характеристики систем и методов управления

3. Предсказуемость будущего, которое может быть повторением прошлого, определено путем экстраполяции, частично предсказуемо или непредсказуемо. При рассмотрении вопросов развития стратегического менеджмента объектного подхода, выделяют четыре периода эволюции теорий стратегического менеджмента (см. рисунок 2), совокупность которых представляет собой движение по некоему «замкнутому кругу» в смысле постоянного смещения акцентов на те или иные стороны функционирования объекта приложения стратегий. При этом отмечается, что недавно оформившиеся теории стратегического менеджмента (такие, как ресурсный подход) сместили фокус внимания в сторону внутренних аспектов компании, чьи характеристики представляли основное поле исследований на ранних стадиях развития стратегического менеджмента.



Рис. 2. Эволюция теорий стратегического менеджмента

### 1.5. Метод SWOT-анализа

Отправной точкой для финальной аккумуляции всей ключевой информации, собранной с использованием ранее описанных методов, и проведения итогового анализа служит SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: **strength** — сила, **weakness** — слабость, **opportunity** — возможность и **threat** — угрозы) — один из самых распространенных и эффективных видов анализа в маркетинге и маркетинговых исследованиях, особенно если метод применяется в его полной версии.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы рынка. Исследователи по итогам применения всех предварительных методов анализа должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами рынка. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге происходит распределение ресурсов по сегментам.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Сильные и слабые стороны — это элементы внутренней среды, в которые могут быть заложены самые разнообразные аспекты деятельности организации.

Сила — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, которая может ей предоставить дополнительные возможности развития бизнеса.

Слабость — это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Любой элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

Возможности и угрозы — это элементы внешней среды. Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Они могут рассматриваться как внешние факторы, относящиеся к элементам рыночной среды.

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ.

Анализ среды, который к этапу проведения свот-анализа уже должен быть проведен с использованием метода PEST-анализа и пятифакторной модели Портера (описаны выше), может послужить отличной отправной точкой для этой части свот-анализа.

На **первом этапе** реализации метода исследователи с учетом конкретной ситуации, в которой находится компания, по итогам предварительно проведенного исследования внешней и внутренней экспертизы, кабинетного изучения источников вторичной информации, различных опросов для получения сводных данных составляют список

всех ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей рынка и представляют его в матричном виде.

Составление данной матрицы еще называют **качественным свот-анализом**, с которого начинается этап полной реализации метода.

В табл. 3. приводятся наиболее часто включаемые в метод направления анализа, которые должны быть раскрыты для исследуемого рынка.

SWOT-анализ для любой конкретной компании уникален и может включать одну или несколько позиций из представленного списка, а то и все сразу. Каждый представленный элемент в качественном свот-анализе должен быть максимально подробно детализирован для конкретной отрасли и непосредственно исследуемой компании.

После того как составлен конкретный, максимально полный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, на **втором этапе** каждый параметр должен быть с помощью экспертов из числа специалистов отрасли и квалифицированных сотрудников компании, проводящей исследования, оценен по степени значимости его для компании (по шкале: 0 — слабое влияние, 1 — среднее влияние, 2 — сильное влияние). Для компонентов внешней среды по аналогичной шкале должны быть оценены и вероятности наступления представленных возможностей и угроз введением дополнительного столбца в матрицу. В итоге все оцененные элементы внутри каждой из четырех групп должны быть проранжированы по степени важности для организации и размещены в последовательности по убыванию значимости. Данный этап реализации метода называют количественным свот-анализом. По его итогам, как правило, 5—6 самых значимых элементов из каждой группы переносятся на следующий этап, поэтому они могут быть на количественной матрице сразу выделены цветом.

На третьем этапе устанавливаются связи между данными четырьмя группами. Для данных целей составляется конфронтационная матрица свот-анализа, схематично представленная на рис. 4.



Таблица 3

Виды возможных элементов, представляемых  
в качественной матрице SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности	Слабые стороны	Угрозы
<p>Преимущества предложения товара.</p> <p>Адекватные бизнесу способности или компетенции.</p> <p>Конкурентные преимущества.</p> <p>Уникальные точки продаж.</p> <p>Достаточные активы, ресурсы (в том числе человеческие).</p> <p>Необходимый опыт, знание, уникальная информация.</p> <p>Финансовые ресурсы и хорошая отдача от их вложений.</p> <p>Развитые маркетинговая и сбытовая структуры.</p> <p>Стойкая инновационность.</p> <p>Удачное размещение и география связей.</p> <p>Конкурентные цены, ценность, качество.</p> <p>Наличие аккредитации, сертификации.</p> <p>Современные процессы, системы, IT, коммуникации.</p> <p>Политивные корпоративная культура, отношения, поведение.</p> <p>Утвердившиеся ценности и философия.</p> <p>Обеспеченность менеджмента, предметность</p>	<p>Благоприятные сдвиги на рынке.</p> <p>Промехи основных конкурентов.</p> <p>Тренды отраслей или стиля жизни.</p> <p>Появление доступных нужных новых технологий и инновационных товаров.</p> <p>Глобальные воздействия.</p> <p>Образование новых рынков или появление пригодных нишевых.</p> <p>Развитие географии экспорта и импорта.</p> <p>Появление новых уникальных видов точек продаж.</p> <p>Появление возможных важных контрактов на рынке, новых партнеров, агентств и дистрибуторских соглашений.</p> <p>Положительные результаты бенчмаркинга бизнесов и товаров.</p> <p>Появление полезной информации и данных исследований.</p> <p>Благоприятное изменение макроэкономических показателей.</p> <p>Позитивное влияние сезонности, погоды, моды</p>	<p>Недостатки предложения товара.</p> <p>Нехватка конкурентной силы.</p> <p>Слабые финансовые показатели.</p> <p>Неразвитые репутации, представимость или область действия.</p> <p>Систематические нарушения графиков поставки продукции.</p> <p>Проблемы непрерывности и надежности цепочек поставок.</p> <p>Проблемы надежности информации.</p> <p>Неразвитая этика бизнеса, обязательность, лидерство.</p> <p>Нехватка аккредитации, сертификации и т.д.</p> <p>Устаревшие процессы и системы и т.д.</p> <p>Нехватка и непоследовательность менеджмента</p>	<p>Политические и законодательные воздействия.</p> <p>Развитие IT и прочих технологий у конкурентов, появление новых идей и технологий.</p> <p>Эффективные действия конкурентов.</p> <p>Падение рыночного спроса.</p> <p>Сырьевые проблемы на рынке.</p> <p>Потери рынком ключевых важных контрактов и партнеров.</p> <p>Встретившиеся бизнесу препятствия.</p> <p>Недостаток финансовой поддержки отрасли.</p> <p>Неблагоприятные сдвиги в национальной и мировой экономике.</p> <p>Негативное влияние сезонности, погоды, моды</p>

Пересечения самых важных для организации, по мнению экспертов, элементов слабых сторон и угроз (зона IV матрицы) выявляют центральную проблему для организации как следствие связи данных элементов для устранения слабых сторон и подготовки к отражению возможных угроз. Пересечения самых важных элементов сильных сторон и возможностей (зона I матрицы) формируют стратегические приоритеты, т.е. каким образом компания планирует использовать свои сильные стороны, чтобы воспользоваться предоставляемыми благоприятными возможностями внешней среды на 100% и устранить центральную проблему.

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
		1.	2.	1.	2.
Сильные стороны (S)	1.	I		II	
	2.				
Слабые стороны (W)	1.	III		IV	
	2.				

Рис. 4. Форма конфронтационной матрицы SWOT-анализа

Существующими вариантами конфронтации могут быть следующие:

- сильная сторона/возможность — лидер рынка/рост рынка;
- сильная сторона/угроза — лидер рынка или сильные инновации/растущая конкуренция или увеличивающееся влияние потребителей;
- слабая сторона/возможность — низкая валовая прибыль или потеря доли рынка/рост рынка или большой объем рынка;
- слабая сторона/угроза — низкая валовая прибыль или потеря доли рынка/растущая конкуренция или увеличивающееся влияние потребителей.

Пример формирования конфронтационной матрицы для компании-производителя веб-сайтов приведен в табл. 4.

Для приведенного примера центральная проблема может быть сформулирована следующим образом: пассивная рекламная активность компании на фоне высокой конкуренции формирует центральную проблему низкого уровня привлечения новых клиентов. Зависимость здесь следующая: если компания не будет должным образом давать рекламу, то потенциальные клиенты могут не узнать о данной фирме, а если на рынке существует высокая конкуренция, то повышается вероятность, что новые потребители будут в итоге сотрудничать именно с одной из конкурирующих компаний, информация о которой будет доступна в разных рекламных каналах.

SWOT-анализ помогает исследователям ответить на следующие вопросы.

1. Использует ли исследуемая компания внутренние сильные

стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и (или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Здесь важно понимать, что благоприятные возможности без способов их реализации — иллюзия. Сильные и слабые стороны компании позволяют ей лучше или хуже приспособиться к использованию благоприятных возможностей по сравнению с другими фирмами.

4. Какие угрозы должны больше всего беспокоить исследуемую компанию и какие стратегические действия она должна предпринять для хорошей защиты?

Таблица 4

Построение конфронтационной матрицы на примере компании-производителя интернет-сайтов

		Сила влияния	Возможности					Угрозы		
			Сила влияния	Способность расширить рынок в Интернете	Способность привлечь новых клиентов	Новые каналы сбыта в Интернете	Новые технологии в Интернете	Высокая стоимость обслуживания клиентов	Высокая стоимость привлечения клиентов	Сильное влияние конкурентов
		2	2	1	1	1	2	2	1	
		2	0	2	2	2	2	2	1	
Сильные стороны	Узловое портфельное	2	Стратегический приоритет							
	Высокое качество предоставляемых услуг	2	Стратегический приоритет							
	Наличие квалифицированного персонала	1								
	Широкий ассортимент предоставляемых услуг	1								
Слабые стороны	Ракушная ценовая политика	1								
	Индивидуальный подход к клиенту	1								
	Пассивная рекламная деятельность	2					Центральная проблема			
	Низкий уровень организационной структуры	2					Центральная проблема			
	Отсутствие мониторинга общественного мнения	1								
	Отсутствие долгосрочного планирования работы компании	1								

Чтобы избежать ошибок при проведении маркетингового исследования и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо соблюдать следующие правила.

Правило 1. Важно тщательно выделить сферу проводимого SWOT-анализа. При проведении исследования часто проводят общий поверхностный анализ, охватывающий весь бизнес компании. В результате он становится слишком обобщенным и бесполезным для ее топ-менеджеров, которых интересуют глубокая детализация, в частности

возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Необходимо четко понимать различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние элементы деятельности компании, подверженные контролю со стороны ее руководства. Возможности и угрозы (в этих элементах в ходе реализации метода делается наибольшее количество ошибок) связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации. Другими словами, это не должны быть возможности и угрозы самой компании, а только рынка или внешней среды. Компания может только в выводах определить, как использовать выделенные возможности и как избежать негативных последствий угроз рынка.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели, а не исследователи или сотрудники исследуемой компании. Кроме того, они должны формулироваться на фоне существующих предложений конкурентов. Например, сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. При этом в анализ нужно включать наиболее значимые преимущества и слабости.

Правило 4. При реализации метода исследователям необходимо быть объективными и использовать разностороннюю входную информацию. Нельзя поручать построение матрицы одному человеку, поскольку данный специалист может не быть абсолютно точен и глубок в анализе факторов. Целесообразнее проводить исследования в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто изложение субъективных мнений привлеченных к его проведению людей. Он должен в максимальной степени основываться на объективных фактах и данных, собранных в ходе предварительно реализованных промежуточных методов исследования внешней и внутренней среды маркетинга. Поэтому процесс выявления факторов для каждого квадранта матрицы должен проводиться с созданием экспертной группы из числа сотрудников компании, дилеров и других экспертов данного рынка.

Правило 5. Необходимо избегать пространности и двусмысленности. Слишком часто элементы свот-анализа выглядят неконкретными именно из-за того, что в них включают формулировки, ничего не значащие для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Свот-анализ должен быть как можно более сфокусированным,

например, при необходимости следует для каждого нового рынка или группы покупателей строить отдельную таблицу.

Очень важно при проведении маркетингового исследования подкреплять все заявления исследователей реальными доказательствами (цитатами, письмами, статистикой по отрасли, отчетами в прессе, правительственными публикациями, сведениями от дилеров, данными опросов и комментариями покупателей), чтобы они не являлись голословными, субъективными для руководства компании, проводящей исследование, а потому и неубедительными для использования в дальнейшей работе. Необходимо постоянно помнить, что анализ должен быть построен с ориентацией на покупателей, а не на внутренние проблемы организации, никак не отражающиеся на ее поведении на рынке.

При рассмотрении каждого фактора свот-анализа важно анализировать его через набор следующих ключевых вопросов:

- Есть ли уверенность в том, что это на самом деле так?
- Насколько высока вероятность данного мнения, не требует ли оно дополнительной экспертизы?
- Из каких источников сформировалась данная уверенность и насколько использованные источники достоверны и объективны?
- Существует ли вероятность того, что в ближайшей перспективе все может измениться?
- Имеет ли выдвинутое заявление значение (отношение или смысл) для покупателей продукции компании?
- Рассмотрена ли конкретная позиция по отношению к конкурентам?

Часто при проведении маркетингового исследования, особенно в рамках аудита системы маркетинга, проводится отдельный SWOT-анализ для каждого ведущего конкурента отрасли, а также для разных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее потенциал в борьбе с угрозами и реализации благоприятных возможностей. Процедура полезна при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их использованию.

В таких случаях часто при использовании SWOT-анализа возможностей и угроз рынка проводится работа со стратегическими матрицами, приведенными на рис. 5,6.

ВС — высокая/сильная; ВУ — высокая/умеренная; ВМ — высокая/малая; НМ — низкая/малая и т.д.

При построении стратегической матрицы возможностей внешней среды экспертным путем оценивается сила влияния благоприятной возможности на компанию и вероятность ее проявления.

		Степень влияния возможности на предприятие		
		Сильная	Умеренная	Малая
Вероятность проявления возможности	Высокая	ВС	ВУ	ВМ
	Средняя	СС	СУ	СМ
	Низкая	НС	НУ	НМ

Рис. 5. Стратегическая матрица возможностей внешней среды

Производится кластерная разбивка в матрице, в которой можно использовать дискретную балльную шкалу, полученную экспертным путем, и исходя из установленных диапазонов шкал, в которые будет осуществляться попадание фактора, объединенных в определенные квадранты. Положение каждого фактора на матрице можно также показывать непосредственно в ней конкретными точками. При анализе выделяются только факторы, попадающие в левый верхний квадрант данной матрицы (первые два квадрата по горизонтали и вертикали), поскольку они имеют максимальное воздействие на компанию и наиболее значительную вероятность проявления. Факторы, попадающие в правое нижнее поле, игнорируются как наименее значимые. К факторам, занимающим диагональ, применяется ситуационный подход.

		Степень влияния угрозы на предприятие			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность проявления угрозы	Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
	Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
	Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Рис. 6. Стратегическая матрица угроз внешней среды

Аналогичным подходом анализируются угрозы внешней среды ВР — высокая/разрушение; ВК — высокая/критическое состояние; ВТ

— высокая/тяжелое состояние; ВЛ — высокая/"легкие ушибы"; НЛ — низкая/"легкие ушибы" и т.д.

Отличие в структуре матрицы угроз заключается в более разнофакторной разбивке степени влияния угрозы на предприятие, при которой применяется уже четыре кластера: разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, "легкие ушибы".

Выявляя наиболее значимые факторы возможностей и угроз, исследователи проводят анализ возможностей использования их в стратегическом планировании путем попарного сравнения с внутренними факторами слабых и сильных сторон компании.

### 1.3. Цепочка создания стоимости

Предложенное Майклом Портером представление Цепочки создания стоимости (Value Chain) выделяет несколько общих активностей, которые могут быть далее разбиты на более детальные активности (и компетенции, соответствующие этим активностям). Так, Маркетинг может включать в себя маркетинговые исследования, тестирование рынка, рекламную деятельность, продвижение, ценообразование и отношения с дилерами.

Цель всех активностей в цепочке создания стоимости - предложить покупателю такой уровень ценности созданного продукта или услуги, который превышает затраты на осуществление этих активностей. Разница между созданной стоимостью и понесенными затратами есть прибыль компании.

Первичные активности:

Входящая Логистика: получение и хранение сырья и его последующая доставка к месту производства по требованию

---

Производство (Операции): процесс трансформирования входящих ресурсов в законченный продукт или услугу

Исходящая Логистика: хранение и доставка законченных товаров

Маркетинг и Продажи: определение покупательских потребностей и генерирование продаж

Сервис: поддержка покупателей и постпродажный сервис

Поддерживающие активности:

Инфраструктура: организационная структура, системы контроля, корпоративная культура и т.п.

Управление персоналом: поиск и найм персонала, его обучение, развитие и мотивации

Разработка Технологий: разработка технологии для поддержки создающих стоимость активностей

---

Закупки: покупка сырья и материалов, оборудования и т.п.



Рис.7. Проблемы формирования практики стратегического менеджмента в российском банковском секторе

В развитии российской банковской системы представляется возможным выделить четыре основных периода, которые по-разному влияли на постановку задач управления в банковском секторе в целом и в отдельном коммерческом банке в частности. Охарактеризуем кратко содержание этих этапов.

1-й этап. 1988-1991 гг. Создание в 1988 г. первых четырех коммерческих банков. Подготовка к созданию банковского сектора рыночного типа. Работа в условиях слабо централизованной экономики при ограниченном наборе финансовых инструментов. Относительная стабильность экономических индикаторов.

2-й этап. 1992 - 1995 гг. Бурный рост банковской системы (табл. 1.1). Появление новых финансовых инструментов. Слабая регулируемость экономической системы и банковского сектора. По существу заявительный порядок открытия банков. Высокие риски. Высокий уровень инфляции.

Высокий динамизм всех экономических индикаторов. Август 1995 г. - кризис рынка межбанковских кредитов.

3-й этап. 1996-1998 гг. Этап кризисного развития банковского сектора. Сокращение числа действующих коммерческих банков. Валютный коридор. Высокие темпы инфляции. Высокий уровень политической и экономической нестабильности. Высокий процент неработа-



ющих банков (табл. 1.2). Усиление регулирующей роли Центрального банка РФ (Инструкция № 1). Азиатский кризис рынка ценных бумаг (октябрь 1997 г.). Деноминация денежных знаков. Активизация московских банков на региональных рынках. Общесистемный финансовый кризис.

1999 г. - по настоящее время: восстановление и стабилизация банковской системы.

В связи с этим, по нашему мнению, необходимо систематизировать подходы к понятию стратегический менеджмент, определению его составных элементов, определить специфику стратегического менеджмента в коммерческом банке.

## **Тема 2. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

- 2.1. Предмет финансового менеджмента
- 2.2. Временная стоимость денег и финансовая математика
- 2.3. Оценка финансовых активов
- 2.4. Цены источников капитала
- 2.5. Оценка и выбор инвестиционных проектов
- 2.6. Система финансовых показателей
- 2.7. Финансовый рычаг

**Предметом** финансового менеджмента являются финансовые отношения, финансовые ресурсы и их потоки.

Финансовый менеджмент как наука базируется на ряде фундаментальных концепций. К ним относятся следующие концепции: денежного потока, временной ценности денежных ресурсов, компромисса между риском и доходностью, стоимости капитала, эффективности рынка капитала, асимметричности информации, агентских отношений, альтернативных затрат, временной неограниченности функционирования хозяйствующего субъекта, имущественной и правовой обособленности субъекта хозяйствования.



Рис. 8. Система менеджмент качества коммерческого банка

**Концепция денежного потока** означает, что с любой финансовой операцией может быть ассоциирован некоторый денежный поток (cash flow), т.е. множество распределенных во времени выплат (оттоков) и поступлений (притоков), понимаемых в широком смысле. В качестве элемента денежного потока могут выступать денежные поступления, доход, расход, прибыль, платеж и др. В подавляющем большинстве случаев речь идет об ожидаемых денежных потоках. Именно для таких потоков разработаны формализованные методы и критерии, позволяющие принимать обоснованные решения финансового характера.

**Концепция временной ценности** состоит в том, что денежная единица, имеющаяся сегодня, и денежная единица, ожидаемая к получению через какое-то время, не равноценны. Эта неравноценность определяется действием трех основных причин: инфляцией, риском неполучения ожидаемой суммы и оборачиваемостью. Суть действия этих причин достаточно очевидна. В силу инфляции происходит обесценение денег, т.е. денежная единица, получаемая позднее, имеет меньшую покупательную способность. Поскольку в экономике практически не бывает безрисковых ситуаций, всегда существует ненулевая вероятность того, что по каким-либо причинам ожидаемая к получению сумма не будет получена. По сравнению с денежной суммой, которая, возможно, будет получена в будущем, та же самая сумма, имеющаяся в наличии в данный момент, может быть немедленно пущена в оборот и тем самым принесет дополнительный доход.

**Концепция компромисса между риском и доходностью** состоит в том, что получение любого дохода в бизнесе чаще всего сопряжено с риском, причем связь между этими двумя взаимосвязанными характеристиками прямо пропорциональная: чем выше обещаемая, требуемая или ожидаемая доходность, т.е. отдача на вложенный капитал, тем выше и степень риска, связанного с возможным неполучением этой доходности; верно и обратное. Финансовые операции являются именно тем разделом экономических отношений, в котором особенно актуальна житейская мудрость: «бесплатным бывает лишь сыр в мышеловке»; интерпретации этой мудрости могут быть различны – в данном случае плата измеряется определенной степенью риска и величиной возможной потери.

Большинство финансовых операций предполагает наличие некоторого источника финансирования данной операции. **Концепция стоимости капитала** состоит в том, что практически не существует бесплатных источников финансирования, причем мобилизация и обслуживание того или иного источника обходится компании не одинаково. Иными словами, во-первых, каждый источник финансирования имеет свою стоимость в виде относительных расходов, которые компания вынуждена нести за пользование им, и, во-вторых, значения стоимости различных источников в принципе не являются независимыми. Эту характеристику необходимо учитывать, анализируя целесообразность принятия того или иного решения.

В условиях рыночной экономики большинство компаний в той или иной степени связано с рынками капитала, на которых можно найти дополнительные источники финансирования, получить некоторый спекулятивный доход, сформировать инвестиционный портфель для поддержания платежеспособности и др. Принятие решений и выбор поведения на рынке капитала, равно как и активность операций, тесно связаны с **концепцией эффективности рынка**, под которой понимается уровень его информационной насыщенности и доступности информации участникам рынка. Выделяют три формы эффективности рынка: слабую, умеренную и сильную. В условиях слабой формы эффективности текущие цены на акции полностью отражают лишь динамику цен предшествующих периодов. В условиях умеренной формы эффективности текущие цены отражают не только имевшиеся в прошлом изменения цен, но и всю равнодоступную участникам информацию. Сильная форма эффективности означает, что текущие цены отражают не только общедоступную информацию, но и сведения, доступ к которым ограничен.

**Концепция асимметричности информации** тесно связана с

концепцией эффективности рынка капитала. Смысл ее состоит в том, что отдельные категории лиц могут владеть информацией, недоступной всем участникам рынка в равной мере. Именно эта концепция отчасти объясняет существование рынка, ибо каждый его участник надеется, что та информация, которой он располагает, возможно, не известна его конкурентам, а следовательно, он может принять эффективное решение.

В тех случаях, когда некоторое лицо или группа лиц нанимает другое лицо или группу лиц для выполнения некоторых работ и наделяет нанятых определенными полномочиями, с неизбежностью возникают так называемые агентские отношения. **Концепция агентских отношений** означает, что в условиях присущего рыночной экономике разрыва между функцией распоряжения и функцией текущего управления и контроля за активами и обязательствами предприятия могут появляться определенные противоречия между интересами владельцев компании и ее управленческого персонала. Для преодоления этих противоречий владельцы компании вынуждены нести агентские издержки. Существование подобных издержек является объективным фактором, а их величина должна учитываться при принятии решений финансового характера.

Смысл **концепции альтернативных затрат**, или затрат упущенных возможностей (*opportunity cost*), состоит в том, что принятие любого решения финансового характера в подавляющем большинстве случаев связано с отказом от какого-то альтернативного варианта, который мог бы принести определенный доход. Этот упущенный доход по возможности необходимо учитывать при принятии решений. Например, организация и поддержание любой системы контроля безусловно стоит определенных денег, т.е. налицо затраты, которых в принципе можно избежать; с другой стороны, отсутствие систематизированного контроля может привести к гораздо большим потерям.

**Концепция временной неограниченности** функционирования хозяйствующего субъекта (*going concern concept*) означает, что компания, однажды возникнув, будет существовать вечно. Эта концепция служит основой стабильности и определенной предсказуемости динамики цен на рынке ценных бумаг.

**Смысл концепции имущественной и правовой обособленности субъекта** хозяйствования состоит в том, что после своего создания этот субъект представляет собой обособленный имущественно-правовой комплекс, т.е. его имущество и обязательства существуют обособленно от имущества и обязательств как его собственников, так и других предприятий.

В частности, одной из ключевых категорий во взаимоотношениях между предприятием, с одной стороны, и его кредиторами, инвесторами и собственниками, с другой стороны, является право собственности. Это право означает абсолютное господство собственника над вещью и выражается в совокупном наличии прав владения, пользования и распоряжения данной вещью. В соответствии с данной концепцией любой актив, внесенный в качестве взноса в уставный капитал, поступает в собственность предприятия и, как правило, не может быть востребован собственником, например, в случае его выхода из состава учредителей (собственников).

## 2.2. Временная стоимость денег и финансовая математика

Временная ценность денег – финансовый термин, который в своей сути имеет формулу наращивания денег с течением времени. Одинаковая сумма денег в разный временной период оценивается по-разному. То есть, определённая сумма денег сегодня оценивается дороже, чем эта же сумма через год или через пять лет.

В финансовой сфере временная стоимость денег – это фундаментальное понятие, которое подразумевает, что любой человек предпочтёт получить какую-то сумму лучше раньше, чем позже при прочих равных условиях. Сегодняшние деньги ценнее, чем те, что будут получены, например, через год на сумму процентов, которые можно было бы на них заработать. То есть, получив сегодня 100 рублей, их можно вложить, например, в банк и получить через год 110 рублей или, другими словами, 110 рублей через год сегодня стоят 100 рублей.

Изменение временной стоимости денежных средств обусловлено возникновением временного лага между моментом осуществления затрат и моментом получения эффекта от данных затрат. Концепция временной оценки базируется на том, что стоимость денег с течением времени изменяется под воздействием 3-х основных факторов риска:

- изменения покупательной способности денег;
- назначения денежных средств как капитала приносить доход;
- риска неликвидности авансированных средств.

Учитывать эти аспекты изменения временной стоимости денег в абсолютных величинах, то есть не только словесно, но и в конкретных цифрах, можно при помощи методов наращивания и/или дисконтирования.

Метод наращивания состоит в определении будущей стоимости капитала, который представляет собой поэтапное увеличение суммы вклада путем присоединения к первоначальному его размеру суммы

процентных платежей. С методом наращивания связаны понятия простых и сложных процентов.

Считается, что инвестиция осуществляется на условиях простого процента, если инвестируемый капитал увеличивается за каждый временной период на принятую норму доходности. Формула простых процентов имеет вид:

$$K_T = K + \underbrace{K \cdot r + \dots + K \cdot r}_T = K \cdot (1 + T \cdot r), \text{ где}$$

$K_T$  - размер капитала через  $T$  периодов;  $r$  - норма доходности;  
 $K$  - первоначальная сумма капитала;  $T$  - количество периодов.

Если доход на вложенные деньги начисляется на всю сумму, включая первоначальный взнос и начисленные ранее проценты, то считается, что такая инвестиция осуществляется на условиях сложного

процента. Формула сложных процентов:  $K_T = K \cdot (1 + r)^T$ .

Метод дисконтирования определяется как способ приведения с помощью дисконтирующего множителя будущих размеров доходов в сопоставимый вид с суммой вложенного капитала при их оценке на момент вложения. Основная формула дисконтирования:

$$PV = \frac{FV}{1 + k}, \text{ где}$$

$PV$  - настоящая или приведенная или реальная стоимость;  
 $FV$  - будущая стоимость;  
 $k$  - коэффициент дисконтирования.

В условиях долгосрочного инвестирования она модифицируется.

$$PV_{1+n} = \sum_{i=1}^n PV_i = \sum_{i=1}^n FV_i \cdot d_i = \sum_{i=1}^n FV_i \cdot \frac{1}{(1+k)^i}, \text{ где}$$

$PV_{1+n}$  - настоящая (приведенная, реальная) накопленная стоимость за  $n$  лет;  $PV_i$  - настоящая стоимость денежного потока 1-го года, представляющая собой сумму будущих денежных поступлений, приведенных к настоящему периоду с учетом дисконтирующего множителя;

$FV_i$  - будущая стоимость денежного потока 1-го года, представляющая собой сумму инвестированных в настоящий момент средств, в которую они превратятся через определенный период времени с учетом определенной процентной ставки;

$d_1$  - дисконтирующий множитель 1-го года;

$k$  - норма доходности (коэффициент дисконтирования);

$n$  - количество временных периодов инвестирования.

Текущий финансовый эквивалент будущих денежных сумм тем ниже, чем отдаленнее срок их получения и чем выше норма доходности.

Норма доходности ( $k$ ) не является постоянной величиной для различных видов инвестиций, для различных периодов времени и для различных инвесторов. Инвесторы самостоятельно моделируют приемлемую норму доходности по своим инвестиционным проектам, но с учетом, как общей рыночной ситуации, так и степени риска того или иного варианта вложения. Одновременно формируется понятие среднерыночной нормы доходности, которая ориентируется на уровень среднего банковского депозитного процента.

Как уже отмечалось, денежные потоки, создаваемые инвестициями, являются временными функциями, поэтому анализировать и сравнивать их принято с помощью определенных характеристик: временных - срок окупаемости; абсолютных - чистая приведенная стоимость; относительных - индекс прибыльности и внутренняя норма доходности.

#### Срок окупаемости инвестиций.

Срок окупаемости инвестиции - время, за которое денежный поток, сгенерированный данным проектом, достигает величины равной первоначальным инвестициям ( $SI$ ).

Существует два основных подхода к определению срока окупаемости:

1. без учета изменения временной стоимости денег; 2). с учетом временной стоимости.

1. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) без учета изменения временной стоимости денег зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций.

а. При равномерном поступлении доходов (равновеликих ежегодных денежных потоках -  $ДП$ ), срок окупаемости рассчитывается делением

единовременных затрат на величину годового потока.

$$PP = SI / \text{ДП}$$

При получении дробного числа оно округляется в сторону большего. б). Если денежные потоки во времени распределены не равномерно, то срок окупаемости рассчитывается кумулятивным методом, т.е. прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена накопленным денежным потоком.

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n \text{ДП}_i > SI$$

Такая методика расчета срока окупаемости очень проста, но имеет ряд недостатков:

С она не учитывает влияние денежных потоков лет, следующих за моментом окупаемости; S не обладает свойством аддитивности.

2. Алгоритм расчета дисконтированного срока окупаемости (DPP) с учета изменения временной стоимости денег построен на неравномерном распределения прогнозируемых доходов от инвестиций (по аналогии с методом 1. б.), но при сравнении первоначальной инвестиции с суммой дисконтированных денежных потоков.

Срок окупаемости является приоритетной характеристикой для высокорискованных инвестиций и тех случаях, когда ликвидность предпочтительней прибыльности.

### Чистая настоящая стоимость (NPV).

Определяется как разность между доходами и расходами и рассчитывается для потока путем приведения затрат и поступлений к одному моменту времени:  $NPV = PV_{1-t} - SI$ .

Проект считается приемлемым, если  $NPV \geq 0$ .

При прогнозировании доходов по годам необходимо учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Необходимо отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта. Этот показатель аддитивен во временном аспекте, что выделяет эту характеристику в качестве основной при акценте на максимальную доходность инвестиционных проектов.

### Индекс прибыльности (IP) проекта.

Индекс прибыльности является относительным показателем. Благодаря этому он удобен при выборе одного проекта из ряда альтер-



нативных, имеющих примерно равные значения NPV, либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

$$IP = PV_{1+t} / SI$$

Рассчитывается по формуле:

Проект считается приемлемым, если  $IP > 1$ .

Внутренняя норма доходности (IRR) проекта.

Неопределенность в выборе коэффициента дисконтирования можно избежать, рассчитав IRR, обеспечивающую получение дисконтированных доходов на уровне первоначальных инвестиций. Она определяется из уравнения:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FV_i}{(1 + IRR)^i} = SI$$

Смысл расчета этого коэффициента заключается в том, что **IRR** показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

На практике предприятие финансирует свою деятельность из различных источников, в качестве платы за пользование которыми оно уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т.д., то есть несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала. Показатель, характеризующий относительный уровень этих расходов, - цена авансированного капитала **(CC)**.

Проект принимается если  $IRR > CC$  (для акционерных обществ). Для прочих предприятий IRR сравнивается с уровнем издержек производства и обращения, отнесенных к общей сумме авансированного капитала.

Многие экономисты при изучении инвестиций считают наиболее целесообразным использование IRR, поскольку она наиболее объективная и нечувствительная к изменению коэффициента дисконтирования. Но нельзя забывать, что для нестандартных проектов может быть много или не одной внутренних норм рентабельности

Практическое применение формулы расчета IRR несколько усложнено, поэтому при долгосрочном инвестировании для определения IRR используется метод последовательных итераций. Для этого априорно выбираются два значения коэффициента дисконтирования

таким образом, чтобы в интервале  $(k_1, k_2)$   $NPV$  проекта меняло свой знак, затем определяют

IRR по формуле:

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (k_2 - k_1).$$

Финансовые инвестиции - это приобретение финансовых инструментов.

Все финансовые инструменты можно условно разделить на:

1. финансовую задолженность, представленную в основном долговыми ценными бумагами;
2. финансовый капитал, представленный в основном долевыми ценными бумагами.

Многообразие финансовых инструментов определяет необходимость оценки их инвестиционных качеств. В процессе такой оценки должны быть учтены особенности выпуска и обращения отдельных видов бумаг, уровень их безопасности и доходности, платежеспособность их эмитента, состояние инвестиционного и финансового рынков.

Относительной характеристикой соотнесения всех этих особенностей различных ценных бумаг может выступать эффективность конкретного финансового инструмента, которая определяется на основе сопоставления эффекта (дохода) и затрат. Так как эффект от финансовой инвестиции будет получен лишь в будущем, то он должен оцениваться с учетом изменения временной стоимости денег.

Эффективность финансовых инвестиций ( $\mathcal{E}_{\text{фи}}$ ) может быть оценена по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{фи}} = \frac{PC_{\text{фи}} - I_{\text{фи}}}{I_{\text{фи}}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$PC_{\text{фи}}$  - реальная (приведенная) стоимость финансового инструмента;  $I_{\text{фи}}$  - сумма средств, инвестируемая в финансовый инструмент.

Реальная стоимость финансового инструмента формируется под влиянием двух факторов:

1. суммы будущего денежного потока, формируемого конкретным финансовым инструментом (начисленные проценты, дивиденды, стоимость погашения или реализации финансового инструмента);
2. нормы приемлемой доходности, определяемой как сумма

нормы доходности по безрисковым инвестициям и нормы премии за риск конкретного финансового инструмента.

Долговые ценные бумаги (облигации, векселя, депозитные сертификаты) имеют фиксированную процентную ставку и являются обязательством выплатить полную сумму долга с процентами на определенную дату либо учесть дисконтную разницу. Возможный доход по облигациям состоит из начисленных процентов и/или курсовой разницы.

Эффективность инвестирования в долговые ценные бумаги изучим на основе анализа инвестиций в облигации, который проводится путем сравнения их реальной стоимости с рыночной ценой, и ожидаемой доходности с приемлемой нормой доходности по данным ценным бумагам.

В качестве будущих потоков по долговым ценным бумагам выступают начисленные проценты и/или сумма погашения долгов.

В зависимости от метода формирования будущих денежных потоков выделяют 3 вида облигаций:

1. Модель оценки реальной стоимости ( $D_0$ ) облигации с периодической выплатой процентов (купонная облигация).

$$D_0 = \frac{NV \cdot r_t}{1+k} + \frac{NV \cdot r_t}{(1+k)^2} + \dots + \frac{NV \cdot r_t}{(1+k)^n} + \frac{NV}{(1+k)^n}$$

$NV$  - номинальная стоимость облигации;

$n$  - количество периодов выплат процентов;

$r$  - процентная ставка, начисляемая за период, определенный для выплат;

$k$  - приемлемая ставка доходности за период, определенный для выплат.

Модель расчета ожидаемой доходности ( $E_0$ ) облигации с периодической выплатой процентов.

$$E_0 = \frac{NV \cdot r}{BP} * 100\%$$

$BP$  - цена размещения или реализации облигации на рынке;  $r$  - годовая процентная ставка.

2. Модель оценки реальной стоимости ( $Ш_0$ ) облигации с выплатой процентов по окончании срока действия облигации.

При начислении простых процентов сложных процентов

$$D_o = \frac{NV \cdot (1 + r \cdot n)}{(1 + k)^m}$$

$$D_o = \frac{NV \cdot (1 + r)^n}{(1 + k)^m}$$

NV - номинальная стоимость облигации;

r - годовая процентная ставка;

k - годовая приемлемая ставка доходности;

t - количество лет до погашения облигаций.

n - количество лет начисления процентов по облигаций.

Модель расчета ожидаемой доходности ( $E_o$ ) облигации с выплатой процентов по окончании срока действия облигации.

При начислении простых процентов сложных процентов

$$E_o = \left( \sqrt[m]{\frac{NV \cdot (1 + r \cdot n)}{BP}} - 1 \right) * 100\%$$

$$E_o = \left( \sqrt[m]{\frac{NV \cdot (1 + r)^n}{BP}} - 1 \right) * 100\%$$

3. Модель оценки реальной стоимости  $\Pi_o$  дисконтной облигации.

$$D_o = \frac{SP}{(1 + k)^m},$$

- цена погашения облигации (чаще всего номинальная стоимость); t - количество лет до погашения облигаций.

Модель расчета ожидаемой доходности ( $E_o$ ) по дисконтной облигации.

$$E_o = \left( \frac{1}{\sqrt[m]{\left( \frac{BP}{SP} \right)}} - 1 \right) * 100 \%$$

BP - цена размещения облигации (дисконтная стоимость).

Долевые ценные бумаги (акции, инвестиционные сертификаты) без установленного срока обращения предоставляют право собственности и право на получение части прибыли в виде дивиденда, но не гарантируют возврат инвестированного капитала.

Оценка целесообразности приобретения акций предполагает расчет реальной стоимости акции и сравнение ее с текущим рыночным курсом.

Расчет реальной стоимости акции проводится в зависимости от того, как формируется будущий денежный поток, т.е. в зависимости от срока владения:

1. при владении в течение заранее предусмотренного срока будущий денежный поток формируется из дивидендов и суммы реализации финансового инструмента;

2. при владении в течение неопределенно продолжительного периода времени будущий денежный поток формируется исключительно за счет дивидендов.

Согласно такому делению выделяют несколько видов моделей оценки реальной стоимости акций.

1. Модель оценки реальной стоимости ( $C_A$ ) привилегированной акции при ее использовании в течение заранее предусмотренного срока.

$$C_A = \frac{NV \cdot d}{1+k} + \frac{NV \cdot d}{(1+k)^2} + \dots + \frac{NV \cdot d}{(1+k)^n} + \frac{SP}{(1+k)^n}.$$

$NV$  - номинальная стоимость акции;  $d$  - ставка дивиденда;  $k$  - годовая приемлемая норма доходности по акциям данного типа;  $SP$  - цена реализации привилегированных акций;  $n$  - количество лет владения привилегированными акциями.

2. Модель оценки реальной стоимости ( $C_A$ ) привилегированной акции, приобретенной в бессрочное владение.

$$C_A = \frac{NV \cdot d}{1+k} + \frac{NV \cdot d}{(1+k)^2} + \dots = \frac{NV \cdot d}{k}.$$

Инвестиционная привлекательность простых акции, величина дивидендов по которым устанавливается ежегодным Собранием акционеров в зависимости от финансовых результатов деятельности предприятия, может быть определена на основе следующей формулы с учетом того, что она обладает определенной степенью условности в силу сделанных пред-

положений о характере дивидендной политики эмитента.

3. Модель оценки реальной стоимости ( $C_A$ ) акции с постоянно возрастающим дивидендом, приобретенной в бессрочное владение (модель Гордона).

$$C_A = \frac{D \cdot (1+p)}{1+k} + \frac{D \cdot (1+p)^2}{(1+k)^2} + \dots = D \cdot \frac{(1+p)}{(k-p)},$$

при условии, что  $p < k$ , где

$D$  - размер дивиденда, выплаченный на момент инвестиции;  $p$  - постоянный темп прирост дивиденда;

$k$  - приемлемая годовая ставка доходности по акциям данного типа.

Неплатежеспособность - неспособность субъекта предпринимательской деятельности исполнить после наступления установленного срока их уплаты денежных обязательств перед кредиторами, а также выполнить обязательства по уплате налогов и сборов не иначе, чем через восстановление платежеспособности. Выделяют три степени неплатежеспособности: текущая, критическая, сверхкритическая.

Должник - субъект предпринимательской деятельности, неспособный выполнить свои денежные обязательства перед кредиторами в течение трех месяцев после наступления установленного срока их уплаты.

Банкротство - признанная хозяйственным судом неспособность должника восстановить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе, чем через применение ликвидационной процедуры.

Причины возникновения состояния неплатежеспособности:

1. объективные: - природные катаклизмы;

- политические катаклизмы;
- несовершенство финансовой, кредитной, налоговой систем;
- экономический и политический кризисы;
- высокий уровень конкуренции.

2. субъективные: - некомпетентное управление;

- низкий уровень маркетинговых исследований;
- биржевые спекуляции;
- достижение заданной цели (преднамеренное и фиктивное банкротство).

Дело о банкротстве рассматривается Хозяйственным судом по месту регистрации должника на основании заявления кредиторов или самого должника. Дело о банкротстве возбуждается, только если бесспорные совокупные требования кредиторов превышают 300 мини-

мальных размеров заработной платы и не были удовлетворены в течение 3-х месяцев после установленного срока их погашения.

К внесудовым процедурам, направляемым на предотвращение банкротства должника, относят:

- оказание финансовой помощи в размере, достаточном для погашения обязательств должника и восстановления платежеспособности;
- осуществление досудовой санации.

Против должника или банкрота могут быть предприняты следующие судебные процедуры:

1. Распоряжение имуществом должника - система мероприятий по надзору и контролю над управлением и распоряжением имуществом должника с целью обеспечения сохранности и эффективного распоряжения имущественными активами должника и проведения анализа его финансового положения;

2. Мировое соглашение - договоренность между должником и кредиторами об отсрочке или рассрочке платежей или прекращении обязательств по соглашению сторон. Мировое соглашение не может быть подписано относительно: выплаты выходного пособия уволенным работникам; расходов, связанных с ведением дела о банкротстве и работой ликвидационной комиссии;

3. Санация — система мероприятий, осуществляемых во время ведения дела о банкротстве с целью предотвращения признания должника банкротом и его ликвидации, направленных на оздоровление финансово - хозяйственного положения должника, а также удовлетворения в полном объеме или частично беспорных требований кредиторов путем кредитования, реструктуризации предприятия, долгов и капитала и/или изменения организационно-правовой и производственной структуры должника. При этом выделяют четыре группы мероприятий: финансово- экономические, производственно-технические, социальные и организационно-правовые.

4. Ликвидация банкрота - прекращение деятельности субъекта предпринимательской деятельности, признанного судом банкротом, с целью осуществления мероприятий по удовлетворению требований кредиторов, признанных судом.

Существует три основных подхода к оценке вероятности банкротства:

1. Использование системы формализованных и неформализованных критериев, определяемых субъективной оценкой экспертов. В рамках данной системы анализируются:

а) факторы, свидетельствующие о возможных финансовых затруднениях:

- повторяющиеся существенные потери в хозяйственной деятельности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- постоянное низкое значение коэффициентов ликвидности;
- хроническое невыполнение обязательств перед кредиторами, акционерами;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и запасов;
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности и др.

б) факторы, на качественном уровне свидетельствующие об ухудшении финансового состояния:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- участие в судебных разбирательствах;
- потеря ключевых контрагентов;
- отказ финансово-кредитных организаций от кредитования текущей деятельности предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения.

2. Прогнозирование состояния неплатежеспособности согласно «Методическим рекомендациям по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия ...»

В зависимости от степени тяжести долговых обязательств и способности предприятия их погасить выделяют три вида неплатежеспособности.

Текущая неплатежеспособность характеризует финансовое состояние любого предприятия, если на конкретный момент из-за случайного совпадения обстоятельств временно суммы имеющихся у него денежных средств и высоколиквидных активов недостаточно для погашения текущего долга.

Экономическим показателем признаков текущей неплатежеспособности при наличии просроченной кредиторской задолженности является снижение показателя текущей

платежеспособности ниже 0.  $K_{\text{ТП}} = \text{Денежные средства} + \text{Финансовые инвестиции} - \text{Текущие обязательства}$

Критическая неплатежеспособность соответствует финансовому состоянию потенциального банкрота.

Экономическим показателем признаков критической неплатежеспособности является наличие признаков текущей неплатежеспособности и снижение коэффициента покрытия (общей ликвидности) ниже 1,5 и коэффициента обеспеченности собственными оборотными сред-



ствами ниже 0,1.

Сверхкритическая неплатежеспособность характеризует такое финансовое состояние предприятия, при котором оно сможет удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе, чем через применение ликвидационной процедуры. Экономическим показателем признаков сверхкритической неплатежеспособности является снижение коэффициента покрытия ниже 1 и отсутствие прибыли у предприятия.

В целях своевременного выявления тенденций формирования неудовлетворительной структуры баланса у прибыльно работающего предприятия и принятия предварительных мер, направленных на предотвращение банкротства, должен проводиться систематический экспресс-анализ финансового состояния предприятия при помощи расчета коэффициента Бивера:

$$K_B = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация (Фл\#2, стр.220 + стр.260)}}{\text{Долгосрочные и текущие обязательства (Фл\#1, стр.480 + стр.620)}}$$

Признаком формирования неудовлетворительной структуры баланса является такое финансовое состояние предприятия, при котором в течение 1,5 - 2 лет коэффициент Бивера не превышал 0,2.

С целью прогнозирования будущего состояния платежеспособности рассчитываются коэффициент восстановления платежеспособности ( $K_{\text{ВОС}}$ ) или коэффициент потери платежеспособности ( $K_{\text{ПОТ}}$ ):

$$K_{\text{ВОС}} = \frac{KP_{\text{кон}} + \frac{6}{T} * (KP_{\text{кон}} - KP_{\text{нач}})}{2}, \text{ где}$$

КП - коэффициент покрытия на конец (начало) отчетного периода; Т - продолжительность отчетного периода в месяцах.

Если  $K_{\text{ВОС}} < 1$ , то не существует реальной возможности восстановить платежеспособность в течение 6 месяцев.

$$K_{\text{ПОТ}} = \frac{KP_{\text{кон}} + \frac{3}{T} * (KP_{\text{кон}} - KP_{\text{нач}})}{2}$$

Если  $K_{\text{ПОТ}} < 1$ , то существует реальная угроза потерять платежеспособность в течение 3 месяцев.

3. Построение линейных многофакторных регрессивных уравнений, в которых в качестве функции выбран показатель, характери-

зующий вероятность банкротства, а в качестве переменных - показатели, характеризующий финансовое состояние предприятия. Примерами таких уравнений являются модели Альтмана, Лиса, Таффлера, Чессера. Данные уравнения разработаны в условиях, нетипичных для экономики России. В силу чего могут быть использованы только как ориентировочные.

Модель Альтмана или  $\bar{Z}$ -счета Альтмана представлена в двух вариантах:

1. Двух факторная модель Альтмана:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot P_1 + 0,579 \cdot P_2$$

$$P_1 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$$

$$P_2 = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Капитал}}$$

Превышение значения  $\bar{Z}$  нулевую отметку свидетельствует о потенциальном банкротстве предприятия.

Данная модель не обеспечивает высокую точность прогноза банкротства, так как не учитывает влияния на финансовое состояние эффективности деятельности, скорости оборота капитала и других факторов. Поэтому чаще применяют пяти факторную модель Альтмана:

2. Пяти факторная модель Альтмана:

$$Z = 0.717 \cdot K_1 + 0.847 \cdot K_2 + 3.107 \cdot K_3 + 0.42 \cdot K_4 + 0.995 \cdot K_5, \text{ где}$$

$$K_2 = \frac{\text{Нераспределенная прибыль текущего года}}{\text{Капитал}_{\text{средний}}};$$

$$K_1 = \frac{\text{Рабочий капитал}_{\text{средний}}}{\text{Актив}_{\text{средний}}};$$

$$K_3 = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Актив}_{\text{средний}}}; \quad K_4 = \frac{\text{Рыночная стоимость собственного капитала}}{\text{Обязательства}_{\text{средние}}};$$

$$K_5 = \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции, работ, услуг}}{\text{Актив}_{\text{средний}}}.$$

$\bar{Z} < 1,23$  - вероятность банкротства очень высока;  $1,23 < \bar{Z} < 2,095$  - вероятность банкротства средняя;  $2,095 < \bar{Z} < 2,41$  - вероятность банкрот-

ства низкая;  $2,41 < \bar{Y}$  - вероятность банкротства минимальна.

Данные пороговые значения модели были определены для стран с развитой рыночной экономикой, но и для Украины можно предположить, что чем больше  $\bar{Y}$  тем меньше вероятность банкротства предприятия.

Так как все методики оценивают вероятность банкротства предприятия с позиций оценки разных аспектов движения финансовых потоков, то их выводы могут противоречить друг другу. Поэтому в процессе анализа вероятности банкротства нормативной считается украинская методика, остальные признаются лишь оценочными.

### 2.3. Оценка финансовых активов

Любой вид товара имеет множество характеристик: цена, степень соответствия моде, потребительские качества, наличие потенциальной способности приносить доход владельцу и др. Финансовый актив, являясь в принципе обычным товаром на рынке капитала, также может быть охарактеризован с различных позиций. Этот товар имеет меньшее количество характеристик по сравнению с потребительскими товарами, в частности, в этой главе внимание будет сконцентрировано на трех основных характеристиках: цене, стоимости и доходности; в следующей главе мы рассмотрим еще одну чрезвычайно важную характеристику финансового актива — риск.

Что касается первых трех показателей, то их существенность определяется тем, что любой инвестор, принимая решение, например, о целесообразности приобретения того или иного финансового актива, пытается оценить экономическую эффективность планируемой операции. Совершенно очевидно, что он может при этом ориентироваться либо на абсолютные, либо на относительные показатели. В первом случае речь может идти о цене и/или стоимости актива, во втором — о его доходности.

Логика рассуждений инвестора, например, в первом случае такова. Финансовый актив имеет две взаимосвязанные абсолютные характеристики: во-первых, объявленную текущую рыночную цену ( $P_m$ ), по которой его можно приобрести на рынке, и, во-вторых, теоретическую, или внутреннюю, стоимость ( $V_t$ ). Разница между этими характеристиками достаточно очевидна даже на житейском уровне. Так, для любого коллекционера некоторая вещь, найденная им на рынке и относящаяся к сфере его интересов, может быть практически бесценной, тогда как для человека, не интересующегося этим, она не стоит и ломаного гроша.

Очевидно, что обе абсолютные характеристики не только меня-

ются в динамике, но с позиции конкретного инвестора нередко могут не совпадать. По сравнению с ценой, которая реально существует и объективна, по крайней мере, в том смысле, что она объявлена и товар по ней равнодоступен любому участнику рынка, внутренняя стоимость гораздо более неопределенна и субъективна. Под субъективностью в данном случае понимается то обстоятельство, что каждый инвестор имеет свой взгляд на внутреннюю стоимость актива, полагаясь в ее оценке на результаты собственного, т.е. субъективного, анализа. Возможны три ситуации:

$$P_m > V_t, P_m < V_t, P_m = V_t.$$

Первое соотношение свидетельствует о том, что с позиции конкретного инвестора данный актив продается в настоящий момент времени по завышенной цене, поэтому инвестору нет смысла приобретать его на рынке, Второе соотношение говорит об обратном: цена актива занижена, есть смысл его купить. Согласно третьему соотношению текущая цена полностью отражает внутреннюю стоимость актива, поэтому спекулятивные операции по его покупке/продаже вряд ли целесообразны. Таким образом, если в каждый момент времени рыночная цена конкретного актива существует в единственном числе, то внутренняя его стоимость множественна; в принципе каждый финансовый актив имеет столько оценок значений этого показателя, сколько имеется инвесторов на рынке, заинтересованных в данном активе.

Итак, можно сформулировать несколько условных правил, позволяющих провести определенное различие между ценой и стоимостью финансового актива:

- стоимость — расчетный показатель, а цена — декларированный, т.е. объявленный, который можно видеть в прейскурантах, ценниках, котировках;
- в любой конкретный момент времени цена однозначна, а стоимость многозначна, при этом число оценок стоимости зависит от числа профессиональных участников рынка;
- с известной долей условности можно утверждать, что стоимость первична, а цена вторична, поскольку в условиях равновесного рынка цена, во-первых, количественно выражает внутренне присущую активу стоимость и, во-вторых, стихийно устанавливается как среднее из оценок стоимости, рассчитываемых инвесторами.

Приведенная аргументация будет использоваться нами и в некоторых последующих разделах книги.

Каким же образом рассчитывается внутренняя стоимость фи-

нансового актива, имеющего в некоторый момент времени  $t_0$  текущую цену  $P_m$ ? В зависимости от того, что является методологическим и информационным обеспечением процесса оценивания, существуют три основные теории оценки: фундаменталистская, технократическая и теория «ходьбы наугад» (рис. 9).

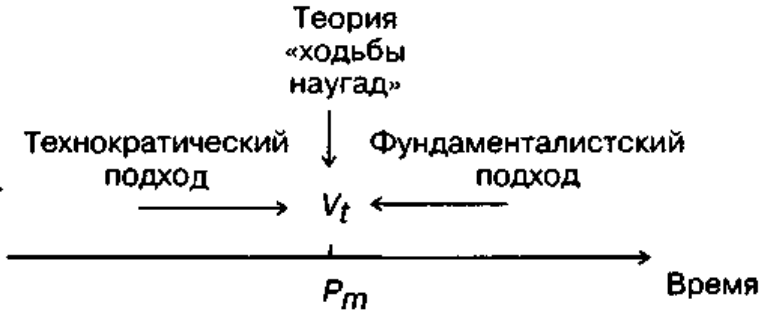


Рис. 9. Подходы к оценке финансовых активов

Фундаменталисты считают, что любая ценная бумага имеет внутренне присущую ей ценность, которая может быть количественно оценена как дисконтированная стоимость будущих поступлений, генерируемых этой бумагой, т.е. нужно двигаться от будущего к настоящему. Все дело лишь в том, насколько точно удастся предсказать поступления, а это можно сделать, анализируя общую ситуацию на рынке, инвестиционную и дивидендную политику компании, инвестиционные возможности и т.п. Данный подход к анализу на фондовом рынке известен как фундаментальный анализ.

Технократы, напротив, предлагают двигаться от прошлого к настоящему и утверждают, что для определения текущей внутренней стоимости конкретной ценной бумаги достаточно знать лишь динамику ее цены в прошлом. Используя статистику цен, а также данные о котировках цен и объемах торгов, они предлагают строить различные долго- средне- и краткосрочные тренды и на их основе определять, соответствует ли текущая цена актива его внутренней стоимости. В систематизированном виде эти подходы изложены в рамках так называемого технического анализа.

Последователи теории «ходьбы наугад» считают, что текущие цены финансовых активов гибко отражают всю релевантную информацию, в том числе и относительно будущего ценных бумаг. Они ис-

ходят из предположения, что текущая цена всегда вбирает в себя всю необходимую информацию, которую, следовательно, и не нужно искать дополнительно. Точно так же и все будущие ожидания концентрированно отражаются в текущей цене. Поскольку новая информация с одинаковой степенью вероятности может быть как «хорошей», так и «плохой», невозможно с большей или меньшей определенностью предсказать изменение цены в будущем, т.е. внутренняя стоимость, равно как и цена конкретного финансового актива, меняется совершенно непредсказуемо и не зависит от предыдущей динамики. Таким образом, любая информация то ли статистического, то ли прогнозного характера не может привести к получению обоснованной оценки.

Можно сказать, что фундаменталистская теория является наиболее распространенной. Согласно этой теории текущая внутренняя стоимость ( $V_t$ ) любой ценной бумаги в общем виде может быть рассчитана по формуле:

$$V_t = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{CF_i}{(1+r)^i},$$

где  $CF_i$  — ожидаемый денежный поток в  $i$ -м периоде (обычно год);  
 $r$  — приемлемая (ожидаемая или требуемая) доходность.

Таким образом, подставляя в эту формулу значения предполагаемых поступлений, доходности и продолжительности периода прогнозирования, можно рассчитать текущую внутреннюю стоимость любого финансового актива. Именно такой подход чаще всего и используется потенциальными инвесторами.

Необходимо особо обратить внимание на то, что в алгоритмах оценки, базирующихся на этой и подобных формулах, негласно подразумевается капитализация получаемых доходов (проценты, дивиденды) с доходностью, равной ставке дисконтирования из формулы оценки. Например, в случае с облигацией ее оценка, полученная с помощью формулы, будет верна только в том случае, если регулярно получаемые проценты не используются для потребления, а немедленно инвестируются в те же самые облигации или в ценные бумаги с той же доходностью и степенью риска. В том случае, если возможность такого инвестирования отсутствует или не планируется, применение формулы является ошибкой.

Итак, рыночная цена, как характеристика ценности актива, является величиной относительной. В частности, на вторичном рынке зна-

чение этого показателя устанавливается как среднее ожидаемых цен потенциальных инвесторов. Несмотря на складывающуюся на рынке вполне определенную текущую цену, любой финансовый актив может иметь различную степень привлекательности для потенциальных инвесторов и в этом смысле может иметь для них различную ценность. Причин тому может быть несколько: различная оценка возможных денежных поступлений и приемлемой нормы прибыли, различные приоритеты в степени надежности и доходности и др.

Как видно из формулы, оценка теоретической стоимости зависит от трех параметров: ожидаемые денежные поступления, горизонт прогнозирования и норма прибыли. В отношении первого параметра существуют различные подходы и модели, которые будут изложены ниже. В отношении второго параметра модели варьируют в зависимости от того, что представляет собой базисный актив: для облигаций и привилегированных акций горизонт прогнозирования чаще всего ограничен, для обыкновенных акций он обычно равен бесконечности. Последний параметр, вероятно, наиболее существен. Первые два параметра тесно привязаны непосредственно к базисному активу и потому обладают большей степенью объективности. Приемлемая норма прибыли, закладываемая инвестором в анализ, в этом случае в принципе не имеет отношения к базисному активу — она лишь отражает доходность альтернативных вариантов вложения капитала, доступных, возможно, лишь данному инвестору, что и предопределяет варибельность этого параметра. Вот почему именно нормой прибыли обычно варьируют инвесторы в процессе имитационного моделирования. В частности, приемлемая норма прибыли может устанавливаться инвестором следующими способами:

- в размере процентной ставки по банковским депозитам ( $r_b$ );
- исходя из процента, выплачиваемого банком вкладчику за хранение его средств ( $r_b$ ), и надбавки за риск инвестирования в данный финансовый актив ( $r_r$ ):

$$r = r_b + r_r,$$

- исходя из процента, выплачиваемого по правительственным облигациям ( $r_{sb}$ ), и надбавки за риск ( $r_r$ ):

$$r = r_{sb} + r_r.$$

Именно ввиду различия в оценках базовых показателей рынок ценных бумаг существует. Оценивая текущую внутреннюю стоимость ценной бумаги, инвестор, в частности, варьирует значениями нормы

прибыли и ожидаемых поступлений, которые могут значительно отличаться у различных инвесторов.

Как же соотносятся между собой текущие значения рыночной цены и теоретической стоимости финансового актива?

Приведенная формула может использоваться для решения различных типовых задач. В частности, первая задача предполагает собственно расчет текущей внутренней стоимости. Эта задача может возникать в следующей ситуации. Инвестор, например, планирует приобрести бескупонную облигацию, имея одновременно альтернативный вариант возможного размещения капитала. Задавая приемлемую норму прибыли (например, из альтернативного варианта), он может рассчитать устраивающую его текущую цену облигации, которая и будет внутренней стоимостью облигации с позиции данного инвестора, и сравнить ее с рыночной. Вторая типовая задача заключается в расчете нормы прибыли и сравнении ее с приемлемым для инвестора вариантом. В этом случае предполагается известная стоимость актива, в качестве которой берут его текущую рыночную цену.

### **Оценка долговых ценных бумаг**

Облигации являются долговыми ценными бумагами. Они могут выпускаться в обращение государством или корпорациями; в последнем случае облигации называются долговыми частными ценными бумагами. Как правило, облигации приносят их владельцам доход в виде фиксированного процента к нарицательной стоимости. Вместе с тем существуют облигации с плавающей ставкой, меняющейся по некоторому вполне определенному алгоритму.

По сроку действия облигации подразделяются на краткосрочные (от года до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 7 лет), долгосрочные (от 7 до 30 лет) и бессрочные (выплата процентов осуществляется неопределенно долго).

Периодическая выплата процентов по облигациям осуществляется по купонам — вырезным талонам с напечатанной на нем цифрой купонной ставки. Факт оплаты дохода сопровождается изъятием купона из прилагаемой к облигации карты. Периодичность выплаты процента по облигации определяется условиями займа и может быть квартальной, полугодовой или годовой. При прочих равных условиях чем чаще начисляется доход, тем облигация выгоднее, тем выше ее рыночная цена.

По способам выплаты дохода различают:

- облигации с фиксированной купонной ставкой;
- облигации с плавающей купонной ставкой (размер процента по облигации зависит от уровня ссудного процента);



- облигации с равномерно возрастающей купонной ставкой (она может быть увязана с уровнем инфляции);
- облигации с нулевым купоном (эмиссионный курс облигации устанавливается ниже номинального; разница между ними представляет собой доход инвестора, выплачиваемый в момент погашения облигации; процент по облигации не выплачивается);
- облигации с оплатой по выбору (купонный доход по желанию инвестора может заменяться облигациями нового выпуска);
- облигации смешанного типа (в течение определенного периода выплата дохода осуществляется по фиксированной ставке, затем — по плавающей ставке).

По способу обеспечения облигации делятся на:

- облигации с имущественным залогом (например, «золотые» облигации обеспечены золотовалютными активами);
- облигации с залогом в форме будущих залоговых поступлений (облигации благотворительных и общественных фондов, муниципальные облигации и др.);
- облигации с залогом в форме поступлений от будущей хозяйственной деятельности (в частности, облигации с выкупным фондом, резервируемым в момент выпуска для последующего погашения облигационного займа);
- облигации с определенными гарантийными обязательствами;
- не обеспеченные залогом облигации (могут выпускаться как по причине отсутствия у компании достаточного объема материальных и финансовых активов, так и, напротив, ввиду высокой репутации фирмы, позволяющей получить в долг, не прибегая к обеспечению своих облигаций имущественными и финансовыми активами).

По характеру обращения облигации подразделяются на обычные и конвертируемые. Последние являются переходной формой между собственным и заемным капиталом, поскольку дают их владельцам право обменять их на определенных условиях на акции того же эмитента.

Следует отметить, что суммарная доходность акций, зависящая от величины дивиденда и роста курсовой стоимости, как правило, превышает доходность облигаций, именно поэтому акции являются основным объектом инвестиций. Вместе с тем доходность облигаций менее подвержена колебаниям рыночной конъюнктуры. Поэтому в условиях нестабильной экономической ситуации приоритетность в выборе финансовых активов как объектов инвестирования может быть совершенно другой — в частности, облигации в этом случае могут являться основным объектом инвестиций коммерческих банков, заботящихся не только и не столько о доходности, сколько о надежности

своих вкладов. Степень надежности здесь предпочитается величине доходности. В экономически развитых странах существуют частные коммерческие агентства, занимающиеся классификацией корпоративных облигаций по степени их надежности и периодически публикующие эти сведения.

Рассмотрим показатели и способы оценки основных видов облигаций.

Облигации могут быть охарактеризованы различными стоимостными показателями, основными из которых являются нарицательная (или номинальная) и конверсионная стоимости, а также выкупная и рыночная цены. Наричательная стоимость напечатана на облигации и используется чаще всего в качестве базы для начисления процентов. Этот показатель имеет значение только в двух случаях: в момент выпуска облигации при установлении цены размещения, а также в моменты начисления процентов, если последние привязаны к номиналу. В период размещения облигационного займа цена облигации, как правило, совпадает с ее нарицательной стоимостью.

Конверсионная стоимость — это расчетный показатель, характеризующий стоимость облигации, проспектом эмиссии которой предусмотрена возможность конвертации ее при определенных условиях в обыкновенные акции фирмы-эмитента. Алгоритмы расчета конверсионной стоимости будут рассмотрены позднее.

Выкупная цена (синонимы: цена досрочного погашения, отзывная цена) — это цена, по которой производится выкуп облигации эмитентом по истечении срока облигационного займа или до этого момента, если такая возможность предусмотрена условиями займа. Эта цена совпадает с нарицательной стоимостью, как правило, в том случае, если заем не предполагает досрочного его погашения. С позиции оценки поэтому разделяют два вида займов: без права и с правом досрочного погашения. В первом случае облигации погашаются по истечении периода, на который они были выпущены. Во втором случае возможно досрочное погашение, или отзыв облигаций с рынка. Как правило, инициатива такого отзыва принадлежит эмитенту.

По сравнению с акциями облигации в меньшей степени защищены от изменения цен и процентных ставок, а потерн, обусловленные этим процессом, могут нести в зависимости от конкретной ситуации либо инвесторы, либо эмитенты. Для того чтобы получить некоторое представление о возможных вариантах, опишем следующую ситуацию. Облигационный заем представляет собой по сути получение кредита только не от одного, а от многих кредиторов, чаще всего не известных эмитенту. Любое привлечение заемных средств сопряжено с затратами, которые выражаются в виде уплачиваемых процентов. Допустим, что

процентная ставка по облигационному займу фиксирована и составляет 15% в год. Далее предположим, что в результате изменения экономической ситуации процентные ставки по долгосрочным кредитам резко упали и установились на уровне 10%, причем их повышения в обозримом будущем не ожидается. Это означает, что компания-эмитент несет относительно большие расходы, чем могла бы. Иными словами, эмитенту выгоднее досрочно погасить старый заем и затем разместить новый с более низкой процентной ставкой.

Поэтому некоторые займы могут выпускаться с условием их досрочного погашения, т.е. для облигаций таких займов в условиях эмиссии устанавливается выкупная цена, по которой облигации могут быть отозваны с рынка. Обычно эта цена выше нарицательной стоимости, в частности, на Западе обыденной является практика, когда выкупная цена превышает нарицательную стоимость на сумму годовых процентов. Могут предусматриваться и такие условия, когда величина превышения над нарицательной стоимостью убывает по мере приближения срока естественного погашения займа.

Вполне естественно, что инвесторы также хотели бы подстраховаться от возможности досрочного погашения займа, чтобы он не превратился в краткосрочный. Поэтому в случае с отзывными облигациями нередко предусматривается защита в виде запрета на досрочное погашение облигаций в первые  $k$  лет с момента эмиссии. По истечении этого периода эмитент вправе объявить о досрочном погашении в тот момент, когда он сочтет нужным. Условия досрочного погашения, включая продолжительность периода защиты, объем отзываемых облигаций (все облигации или какая-то их часть), график погашения и т.п., определяются в проспекте эмиссии. Отметим, что возможность эмиссии облигаций с условием досрочного погашения предусмотрена законом «Об акционерных обществах».

Рыночная (курсовая) цена облигации определяется конъюнктурой рынка. Значение рыночной цены облигации в процентах к номиналу называется курсом облигации. Как уже отмечалось выше, эта цена может не совпадать с текущей внутренней стоимостью облигации.

#### **Оценка облигаций с нулевым купоном**

Это самый простой случай. Поскольку денежные поступления по годам, за исключением последнего года, равны нулю, формула имеет вид:

$$V_t = CF / (1 + r)^t = CF \cdot FM2(r, n),$$

где  $V_t$  — стоимость облигации с позиции инвестора (теоретическая стоимость);  $CF$  — сумма, выплачиваемая при погашении облига-

ции;  $n$  — число лет, через которое произойдет погашение облигации;  $FM2(r, n)$  — дисконтирующий множитель из финансовой таблицы.

### Оценка бессрочных облигаций

Бессрочная облигация предусматривает неопределенно долгую выплату дохода (CF) в установленном размере или по плавающей процентной ставке. В первом случае формула трансформируется в формулу суммы членов бесконечно убывающей геометрической прогрессии, поэтому

$$V_t = CF / r.$$

### Оценка безотзывных облигаций с постоянным доходом

Денежный поток в этом случае складывается из одинаковых по годам поступлений (C) и нарицательной стоимости облигации (M), выплачиваемой в момент погашения. Таким образом, формула трансформируется в следующую:

$$V_t = C \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{(1+r)^i} + \frac{M}{(1+r)^n} = C \cdot FM4(r, n) + M \cdot FM2(r, n),$$

В экономически развитых странах весьма распространенными являются облигационные займы с полугодовой выплатой процентов. Такие займы более привлекательны, поскольку инвестор в этом случае в большей степени защищен от инфляции и, кроме того, имеет возможность получения дополнительного дохода от реинвестирования получаемых процентов.

Можно дать общую формулу для расчета внутренней стоимости облигации с выплатой процента каждые полгода:

$$V_t = \sum_{k=1}^{2n} \frac{C/2}{(1+r/2)^k} + \frac{M}{(1+r/2)^{2n}}.$$

### 3. Оценка долевых ценных бумаг

Долевыми ценными бумагами являются различные виды акций. Как и в случае с облигациями, различают несколько количественных характеристик, используемых для оценки акции: внутренняя, номинальная, балансовая, конверсионная и ликвидационная стоимости, а также эмиссионная и курсовая цены.

Конверсионную стоимость можно рассчитывать для привилеги-

рованных акций, в условиях эмиссии которых предусмотрена возможность их конвертации в обыкновенные акции.

Номинальная стоимость акции — это стоимость, указанная на бланке акции. В отличие от облигации, для которой номинальная стоимость имеет существенное значение, поскольку проценты по облигациям устанавливаются по отношению к номиналу независимо от курсовой цены, для акции этот показатель практически не имеет значения и несет лишь информационную нагрузку, характеризую долю уставного капитала, которая приходилась на одну акцию в момент учреждения компании.

Эмиссионная цена представляет собой цену, по которой акция эмитируется, т.е. продается на первичном рынке. Эта цена может отличаться от номинальной стоимости, поскольку чаще всего размещение акций производится через посредническую фирму, являющуюся профессиональным участником фондового рынка. В этом случае посредническая фирма скупает весь выпуск акций по согласованной цене и в дальнейшем реализует их на рынке по цене, которая определяется уже этой фирмой и, естественно, превышает номинал.

С началом операций компании доля капитала, приходящаяся на одну акцию, немедленно меняется. С этой точки зрения акция характеризуется балансовой стоимостью, которая может быть рассчитана по балансу как отношение стоимости чистых активов (общая стоимость активов по балансу за минусом задолженности кредиторам) к общему числу выпущенных акций.

Ликвидационная стоимость акции может быть определена лишь в момент ликвидации общества. Она показывает, какая часть стоимости активов по ценам возможной реализации, оставшаяся после расчетов с кредиторами, приходится на одну акцию. Поскольку учетные цены активов могут значительно отличаться от их рыночных цен в зависимости от инфляции и конъюнктуры рынка, ликвидационная стоимость не равна балансовой.

Для учета и анализа наибольшее значение имеет курсовая (текущая рыночная) цена. Именно по этой цене акция котируется (оценивается) на вторичном рынке ценных бумаг. Курсовая цена зависит от разных факторов: конъюнктуры рынка, рыночной нормы прибыли, величины и динамики дивиденда, выплачиваемого по акции, и др. Она может определяться различными способами, однако в основе их лежит один и тот же принцип — сопоставление дохода, приносимого данной акцией, с рыночной нормой прибыли. В качестве показателя дохода можно использовать либо дивиденд, либо величину чистой прибыли, приходящейся на акцию. Более оправданным является использование

дивиденда, однако в некоторых случаях, например, компания находится в стадии становления или крупной реорганизации, когда значительная часть чистой прибыли реинвестируется, использование показателя чистой прибыли на акцию позволяет получить более реальную оценку экономической ситуации.

Оценка целесообразности приобретения акций, как и в случае с облигациями, предполагает расчет теоретической стоимости акции и сравнение ее с текущей рыночной ценой.

Привилегированные акции, как и бессрочные облигации, генерируют доход неопределенно долго, поэтому их текущая теоретическая стоимость определяется по формуле:

$$V_i = CF / r.$$

Таким образом, наиболее простым вариантом оценки привилегированной акции является отношение величины дивиденда к рыночной норме прибыли по акциям данного класса риска (например, ставке банковского процента по депозитам с поправкой на риск).

В некоторых странах привилегированные акции нередко эмитируются на условиях, позволяющих эмитенту выкупить их в определенный момент времени по соответствующей цене, называемой ценой выкупа (call price). В этом случае текущая теоретическая стоимость таких акций определяется по формуле

$$V_i = C \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{(1+r)^i} + \frac{M}{(1+r)^n} = C \cdot FM4(r, n) + M \cdot FM2(r, n),$$

где  $M$  заменяется ценой выкупа  $P_c$ . Эмиссия бессрочных привилегированных акций, предусматривающих выплату дивиденда по постоянной ставке, является довольно рискованным мероприятием, постольку невозможно спрогнозировать процентные ставки на длительную перспективу. Именно поэтому условиями выпуска привилегированных акций нередко принимается во внимание их конверсия в обыкновенные акции.

Что касается обыкновенных акций, в зависимости от предполагаемой динамики дивидендов конкретное представление формулы меняется. Базовыми являются три варианта динамики прогнозных значений дивидендов: дивиденды не меняются (ситуация аналогична ситуации с привилегированными акциями); дивиденды возрастают с постоянным темпом прироста; дивиденды возрастают с изменяющимся темпом прироста.

#### **Оценка акций с равномерно возрастающими дивидендами**

Предполагается, что базовая величина дивиденда (т.е. последне-

го выплаченного дивиденда) равна  $C$ ; ежегодно она увеличивается с темпом прироста  $g$ . Например, по окончании первого года периода прогнозирования будет выплачен дивиденд в размере  $C \cdot (1+g)$  и т.д. Тогда формула имеет вид:

$$V_t = \sum_k \frac{C \cdot (1+g)^k}{(1+r)^k} = C \cdot \sum_k q^k,$$

где  $q = (1+g)/(1+r)$

Домножив обе части этой формулы на  $q$ , и вычтя новое уравнение из неё же, получим:

$$V_t = \frac{C \cdot (1+g)}{r-g}.$$

Данная формула имеет смысл при  $r > g$  и называется моделью Гордона. Отметим, что показатели  $r$  и  $g$  в этой и последующих формулах берутся в долях единицы. Очевидно, что числитель формулы представляет собой первый ожидаемый дивиденд фазы постоянного роста.

### Оценка акций с изменяющимся темпом прироста

Из формулы видно, что текущая цена обыкновенной акции очень чувствительна к параметру  $g$ . Даже незначительное его изменение может существенно повлиять на цену. Поэтому в расчетах иногда пытаются разбить интервал прогнозирования на подынтервалы, каждый из которых характеризуется собственным темпом прироста  $g$ . Так, если выделить два подынтервала с темпами прироста  $g$  и  $p$  соответственно, то формула принимает вид:

$$V_t = C_0 \cdot \sum_{i=1}^k \frac{(1+g)^i}{(1+r)^i} + C_k \cdot \sum_{i=k+1}^{\infty} \frac{(1+p)^i}{(1+r)^i},$$

где  $C_0$  — дивиденд, выплаченный в базисный момент времени;  
 $C_k$  — прогноз дивиденда в  $k$ -м периоде;

$g$  — прогноз темпа прироста дивиденда в первые  $k$  подпериодов;

$p$  — прогноз темпа прироста дивидендов в последующие подпериоды.

Главная сложность этой модели состоит в выделении подпериодов, прогнозировании темпов прироста (как правило, в прогнозах тем-

пы прироста в динамике снижаются) и коэффициентов дисконтирования для каждого подпериода. При выделении нескольких подпериодов модель становится более громоздкой в представлении, однако вычислительные процедуры достаточно просты. Безусловно, модель должна рассматриваться в динамике и постоянно уточняться по мере получения новой информации, в частности по истечении очередного периода.

В теории и практике оценки акций описана и получила достаточно широкое распространение ситуация, когда темп прироста дивидендов в течение нескольких лет прогнозного периода меняется (фаза непостоянного роста), однако по истечении этих лет он устанавливается на некотором постоянном уровне. Считается, что такое развитие событий характерно для компаний, находящихся в стадии становления, либо уже зрелых компаний, осваивающих новые виды продукции или перспективные рынки сбыта. Тогда в течение непродолжительного подпериода темп прироста может быть сравнительно высоким, причем не обязательно одинаковым, а затем он снижается и становится постоянным. Наиболее общая постановка задачи в этом случае такова.

Пусть продолжительность фазы непостоянного роста составляет  $k$  лет, дивиденды в этот период по годам равны  $C_j, j = 1, 2, \dots, k$ .  $C_{k+1}$  — первый ожидаемый дивиденд фазы постоянного роста с темпом  $g$ ;  $r$  — приемлемая норма прибыли. Схематично данная ситуация выглядит следующим образом (рис. 10).

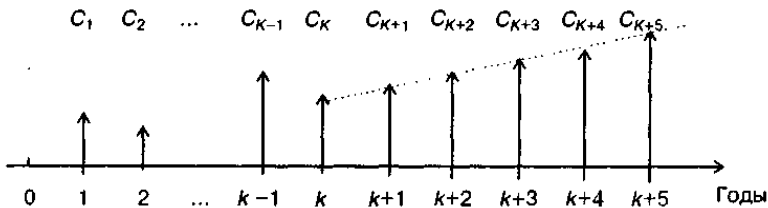


Рис. 10. Динамика дивидендов при выделении двух фаз изменения

Из приведенной схемы видно, что в первые  $k$  лет прогнозируется бессистемное изменение величины годового дивиденда, а начиная с момента  $(k + 1)$ , эта величина равномерно увеличивается, т.е.

$$C_{k+1} = C_k \cdot (1 + g); C_{k+2} = C_{k+1} \cdot (1 + g) = C_k \cdot (1 + g)^2 \text{ и т.д.}$$

Тогда второе слагаемое в формуле будет иметь вид:



$$V_{tk} = \frac{C_k \cdot (1 + g)}{r - g} = \frac{C_{k+1}}{r - g}.$$

Показатель  $V_k$  дает оценку акции на конец периода  $k$ . Поскольку мы пытаемся сделать оценку с позиции начала первого года, значение  $V_k$  нужно дисконтировать. Таким образом, формула, позволяющая рассчитать теоретическую стоимость акции на конец года 0, может быть трансформирована следующим образом:

$$V_t = \sum_{j=1}^k \frac{C_j}{(1+r)^j} + \frac{C_{k+1}}{r-g} \cdot \left(\frac{1}{1+r}\right)^k$$

## 2.4. Цены источников капитала

### 2.4.1. Составляющие капитала и их цена

Капитал — это средства из всех источников, используемые для финансирования инвестиций предприятия. Напомним, что для осуществления своей деятельности предприятие использует активы, представляемые в левой части бухгалтерского баланса — в «Активе». Они должны быть профинансированы за счет источников, указываемых в правой части бухгалтерского баланса — в «Пассиве», который представляет капитал предприятия. Цена капитала, который привлекает предприятие, формируя пассив, характеризуется показателем, называемым средневзвешенной ценой капитала (Weighted Average Cost of Capital — WACC).

**Составляющие капитала** предприятия — это краткосрочная и долгосрочная задолженности, привилегированные и обыкновенные акции, а для небольшого предприятия — обязательства перед одним или несколькими владельцами. Цена капитала, получаемого из различных источников, различается.

**Бесплатный капитал.** Это источники средств, за пользование которыми предприятие ничего не платит: спонтанно возникающая кредиторская задолженность за товары, работы и услуги, задолженность по заработной плате, задолженность по уплате налогов.

Отметим, что речь не идет о просроченной задолженности. Рассматриваемый вид задолженности является результатом текущих операций и наращивания объема реализации, он автоматически сопровождается увеличением поступлений из указанных источников. В связи с этим в процессе формирования и анализа инвестиционного бюджета — суммы средств, направляемых на инвестирование, сумма указанной

задолженности, связанной с каким-либо проектом, вычитается из общей суммы, требуемой для финансирования проекта.

Пример. Стоимость реализации инвестиционного проекта — 200 млн руб. Вложения в основные средства — 150 млн руб., ожидаемый прирост оборотных средств — 50 млн руб. Реализация проекта приведет к спонтанной кредиторской задолженности в 20 млн руб. Чистая потребность в капитале для реализации проекта составит  $150 + 50 - 20 = 180$  млн руб.

Исторические и предельные — маржинальные — затраты. Показатель WACC необходим прежде всего для составления и анализа бюджета, предназначенного для финансирования портфеля инвестиционных проектов. Поэтому релевантными — значимыми — являются не исторические, отражаемые в учете средства, а издержки по привлечению новых источников средств. Важна средневзвешенная цена капитала (WACC), привлекаемого для финансирования инвестиционных проектов, а не цена отраженного в балансе капитала предприятия.

Именно средневзвешенная цена нового, дополнительного капитала, привлекаемого для финансирования инвестиционных проектов, должна рассматриваться при определении ставки дисконтирования денежных потоков.

#### 2.4.2. Цена основных источников капитала

Заемный капитал. Предприятия могут иметь разные виды заемного капитала, которые различаются в цене. Цена каждого из них легко может быть подсчитана на основе модели дисконтированного денежного потока (DCF).

Пример. Предприятие для привлечения долгосрочных заемных средств выпускает облигации со сроком погашения 30 лет. Банкиры согласны предоставить заем на условиях эмиссии предприятием облигаций без права досрочного погашения номиналом 1000 руб. с купонной ставкой 11%, выплатой процентов два раза в год. Затраты на размещение займа оцениваются в 1% выпуска — 10 руб. на облигацию. Следовательно, чистые поступления от одной облигации составят 990 руб. Ставка налога на прибыль —  $h = 30\%$ .

Цена облигационного займа для предприятия до вычета налогов и с учетом затрат на размещение определяют из уравнения (4.2):

$$\text{чистая выручка от продажи облигации} = \sum_{t=1}^{2n} (\text{полугодовая купонная ставка}) / (1 + a_d/2)^t + (\text{номинал}) / (1 + a_d/2)^{2n}. \quad (5.1)$$

Из (5.1) получаем уравнение:

$$990 \text{ руб.} = \sum_{t=1}^{60} (55 \text{ руб.}) / (1 + a_d/2)^t + (1000 \text{ руб.}) / (1 + a_d/2)^{60}.$$

Используя функцию электронных таблиц или метод последовательных приближений, решаем полученное уравнение и находим:  $a_d/2 = 5,56\%$ . Цена источника с учетом затрат на размещение составит  $a_d = 11,12\%$ . Цена источника с учетом налога на прибыль определяется по формуле:

Посленалоговая цена займа = (доналоговая цена долга с учетом затрат на размещение)  $\times (1 - h)$ . (5.2)

Посленалоговая цена займа:  $11,12\% \times (1 - 0,30) = 7,78\%$ .

Привилегированные акции характеризуются тем, что дивиденды по ним, так же как и по простым акциям, могут не являться объектом налоговых льгот. Тогда для этого источника налоговая корректировка, выполненная ранее с использованием формулы (5.2), не нужна.

Пример. Предприятие выпускает бессрочные привилегированные акции с доходностью 10%. Номинал акции — 1000 руб., годовой дивиденд по ней должен составлять 100 руб. По оценке банкиров, затраты на размещение акций составят 2,5% от номинала, поэтому предприятие получит чистыми от каждой проданной акции 975 руб. Вычислить цену источника  $a$  можно, представив формулу (4.5) следующим образом:

$$a = D / E_0, \quad (5.3)$$

где  $D$  - ожидаемый фиксированный дивиденд;

$E_0$  — текущая цена привилегированной акции за вычетом затрат на размещение.

$$a_p = D_p / E_0 = 100 / 975 = 0,1026 = 10,26\%.$$

Нераспределенная прибыль. Цена капитала, формируемого за счет нераспределенной прибыли, — это доходность, которую акционеры требуют от обыкновенных акций предприятия  $a_s$ . Предприятие должно заработать на нераспределенной прибыли столько же, сколько ее акционеры могут заработать на альтернативных инвестициях с эквивалентным риском. Для ее определения можно использовать три метода. Для конкретной ситуации выбирается метод, который позволяет получить наиболее достоверные результаты в этом случае.

Амортизационный фонд. Это один из наиболее доступных фондов, используемых для инвестиций. Начисление амортизации позволяет получить средства, освобожденные от налога на прибыль, для восстановления постоянно уменьшающейся стоимости основных средств. Таким образом, амортизационный фонд может использоваться, во-первых, для замены изношенного и устаревшего оборудования и, во-вторых, для приобретения новых активов и финансирования инвестиционных проектов или для выплаты дохода владельцам предприятия.

Амортизационный фонд должен рассматриваться как источник покрытия определенного рода затрат; цена этого источника должна быть равна WACC без учета привлеченных извне новых средств. Смысл этого состоит в том, что предприятие, если бы оно пожелало, могло бы распределить амортизационный фонд между своими акционерами и кредиторами, которые в первую очередь финансируют его деятельность. Из сказанного следует, что цена источника «амортизационный фонд» равна  $WACC_m$  момента эмиссии новых акций. Далее методика учета цены источника «амортизационный фонд» будет пояснена на примере.

#### 2.4.3. Оценка нераспределенной прибыли и обыкновенных акций нового выпуска

Модель оценки доходности финансовых активов CAPM, которую можно представить формулой (3.11), предполагает, что цена собственного капитала равна безрисковой доходности плюс премия за риск, рассчитываемая умножением бета-коэффициента акции и рыночной премии за риск:

$$a_s = a_{RF} + (a_M - a_{RF}) \cdot \beta_i.$$

По этой формуле вычисляется требуемая доходность акций предприятия  $a_s$ , которая и будет ценой источника «нераспределенная прибыль».

Оценка безрисковой доходности в этой модели может представлять известные затруднения. Обычно в качестве безрисковой ставки доходности принимается доходность государственных ценных бумаг. Теоретики финансов в качестве типичных безрисковых активов принимают в первую очередь — долгосрочные казначейские облигации США, во вторую очередь — казначейские векселя США. Процент по ним считается ставкой безрисковой доходности. Проценты по указанным ценным бумагам за большую часть XX в. составили в среднем 4,9 и 3,2% соответственно при среднем темпе инфляции 3,2% в год.

В российских условиях в качестве безрисковых активов можно принимать государственные ценные бумаги, однако некоторые экономисты рекомендуют, как было указано ранее, принимать в качестве безрисковых активов депозиты банка, наиболее надежного из доступных предприятию для сотрудничества. Это обусловлено двумя причинами. Во-первых, российский финансовый кризис августа 1998 г. надолго подорвал доверие к государственным ценным бумагам страны. Во-вторых, в силу недостаточного представительства финансовых институтов в регионах страны далеко не всем инвесторам доступен весь спектр финансовых инструментов, поэтому может оказаться возможным выбор только тех инструментов, которые могут предложить местные банки.

Рыночная премия за риск,  $RP_M = a_M - a_{RF}$ , может быть рассчитана на основе: 1) фактической доходности или 2) ожидаемой доходности.

В первом случае премия за риск исчисляется как среднегодовая величина за предшествующий моменту оценки длительный период — за многие годы. Такая оценка предполагает сохранение сложившихся ранее тенденций.

Во втором случае используется модель дисконтированного денежного потока (DCF) для оценки ожидаемой рыночной доходности и принимается:  $\bar{a}_M = a_M$ .

Далее рассчитывается рыночная премия за риск. Полученная оценка используется в модели линии рынка ценных бумаг (SML). Этот метод основан на предпосылке, что при условии равновесия рынка капитала значения ожидаемой и требуемой доходности рыночного портфеля совпадают:

$$\bar{a}_M = (D_1 / E_0) + q = a_{RF} + RP_M = a_M.$$

Значения показателей  $D_1$ ,  $E_0$ ,  $q$  могут быть определены довольно точно на основе данных биржевой статистики.

Оценка  $\beta$ -коэффициента осуществляется путем обработки данных биржевой статистики. Поскольку фактические значения  $\beta$ -коэффициентов не являются бесспорными критериями оценки будущего риска, разработаны методики их корректировки. Это привело к появлению двух различных видов  $\beta$ -коэффициентов: 1) уточненная  $\beta$  и 2) фундаментальная  $\beta$ .

Уточненная  $\beta$  получается путем расчета исторической  $\beta$  предприятия, основанной на статистических данных, и поправки на ее последующее приближение к 1,0, которую дают эксперты в соответствии с закономерностью, обнаруженной М.Е. Блуме.

Фундаментальная  $\beta$  получается путем расчета исторической  $\beta$  предприятия, основанной на обработке данных биржевой статистики, и поправки, вносимой аналитиком на основе фундаментального анализа финансового состояния предприятия и перспектив его изменения в будущем.

Пример. В качестве безрисковой ставки принят процент по казначейским облигациям США, который оказался в данный момент равен 8,0%. Ожидаемая рыночная доходность  $\bar{a}_M = a_M = 14\%$ . Уравнение SML будет иметь вид:

$$a_s = a_{RF} + (a_M - a_{RF}) \cdot \beta_i = 8,0\% + (14,0\% - 8,0\%) \cdot \beta_i = 8,0\% + 6,0\% \cdot \beta_i.$$

Используя уточненную оценку  $\rho_i$  предприятия (пусть  $\rho_i = 1,10$ ), получим оценку источника «нераспределенная прибыль»:

$$a_s = 8,0\% + (14,0\% - 8,0\%) \cdot 1,10 = 14,67\%$$

Метод дисконтированного денежного потока (DCF) — вторая основная процедура расчета цены нераспределенной прибыли. Теоретическая стоимость акции  $E_0$  рассчитывается как дисконтированная стоимость ожидаемого потока дивидендов по формуле (4.7). Введя в рассмотрение рыночную цену акции  $E_0$  из упомянутого уравнения, можно найти ожидаемую доходность  $\bar{a}_s$ :

$$E_0 = D_1/(1 + \bar{a}_s)^1 + D_2/(1 + \bar{a}_s)^2 + \dots + D_\infty/(1 + \bar{a}_s)^\infty.$$

В ситуации равновесия на рынке рассматриваемых акций, а это наиболее типичный случай,  $a_s = \bar{a}_s$ . Поэтому, если акция находится в состоянии равновесия (а это ее обычное состояние), оценка ожидаемой доходности дает также и оценку требуемой доходности.

Если ожидается, что доходность акции будет расти с постоянным темпом, то для оценки можно использовать модель постоянного роста, представленную формулой (4.9). Здесь значение текущей цены акции  $E_0$  и ожидаемый дивиденд за будущий год  $D_1$  легко оценить по данным биржевой статистики; затруднения может вызвать лишь оценка темпа прироста дивиденда, для выполнения которой используют три следующих подхода.

Подход исторического темпа прироста. Если темп прироста дивидендов был относительно стабилен в прошлом, инвестор ожидает,

что такая тенденция сохранится, и это является основой для оценки темпа прироста. Существует множество методов оценки. Предпочтительно использовать логлинейный регрессионный анализ. Он выполняется путем получения методом наименьших квадратов коэффициентов уравнения регрессии вида:

$$\ln(\text{DPS}) = a + b \times T,$$

где  $\ln$  — натуральный логарифм (таблицы даны в Приложении);  
DPS — дивиденд на акцию;

$a$  и  $b$  — постоянные коэффициенты — коэффициенты уравнения регрессии;  $T$  — год.

Для выполнения регрессионного анализа можно использовать средства электронных таблиц MS Excel. При этом в первый столбец вводят годы, во второй столбец — соответствующие значения натурального логарифма DPS, и после выполнения операции «регрессия» получают отчет, включающий значения коэффициентов, а также их стандартные ошибки — среднеквадратические отклонения.

Темп прироста подсчитывают как  $q = e^b - 1$ , где  $e$  — основание натуральных логарифмов, а  $e^x$  — экспоненциальная функция (таблицы приведены в Приложении).

Пример. Регрессионный анализ показал, что коэффициент при переменной  $T$  в уравнении логлинейной регрессии  $b = 0,07607$ , тогда темп прироста  $q = e^{0,07607} - 1 = 0,07903 = 7,903\%$ .

**Модель оценки прироста нераспределенной прибыли** — второй способ оценки темпов прироста. Используется модель оценки прироста нераспределенной прибыли:

$$q = b \times \text{ROE}, \quad (5.4)$$

где ROE — доходность собственного капитала;

$b$  — доля доходов, которую предприятие reinvestирует.

Формула (5.4) дает постоянный темп прироста. При этом предполагается что:

- доля нераспределенной прибыли остается неизменной;
- доходность собственного капитала, вложенного в новый инвестиционный проект, равна текущему показателю ROE — ожидаемая доходность собственного капитала останется неизменной;
- предприятие не собирается эмитировать новые обыкновенные

акции или эти новые акции будут продаваться по номиналу;

- будущие инвестиционные проекты предприятия будут иметь такую же степень риска, как уже существующие активы предприятия.

Пример. За последние годы средняя доходность собственного капитала предприятия была равна 15%. Доля выплат по дивидендам за тот же период в среднем была равна 0,52, а доля нераспределенной прибыли, следовательно, в среднем равнялась  $1,0 - 0,52 = 0,48$ . Используя формулу (5.4), получим

$$q = 0,48 \times 15\% = 7,2\%.$$

Прогнозы фондовых аналитиков — третий способ оценки темпа прироста. Они прогнозируют и затем публикуют оценки темпов прироста для большинства крупнейших акционерных компаний.

Метод «доходность облигаций плюс премия за риск» — третий метод оценки требуемой доходности нераспределенной (реинвестированной) прибыли — предполагает сложение оцененной премии за риск и доходности собственных облигаций предприятия.

Опытный аналитик легко может оценить доходность к погашению облигаций своего предприятия. Для того чтобы получить оценку премии за риск, необходимо обработать данные биржевой статистики.

Цена источника «обыкновенные акции нового выпуска». При дополнительной эмиссии обыкновенных акций чистые поступления составляют  $E_0 \times (1 - F)$ , где  $F$  — уровень затрат на размещение, выраженный в долях единиц. Цена источника «обыкновенные акции нового выпуска», может быть рассчитана с помощью модели DCF с постоянным темпом роста, в которой учтены затраты на размещение:

$$\bar{a}_e = D_1 / [E_0 \cdot (1 - F)] + q. \quad (5.5)$$

При этом предполагается, что покупатель обыкновенной акции нового выпуска будет ожидать тот же поток дивидендов, что и держатель акций предыдущих выпусков. Но из-за затрат на размещение предприятие получит от продажи акций нового выпуска меньшие средства по сравнению со стоимостью акций старого выпуска.

#### 2.4.4. Средневзвешенная цена капитала

Средневзвешенная цена капитала (WACC). Каждое предприятие должно знать свою оптимальную структуру капитала как комбинацию различных источников, приводящую к максимизации цены его акций. Привлекая новый капитал, предприятие обычно старается осуществить



финансирование таким образом, чтобы сохранить фактическую структуру капитала по возможности более близкой к оптимальной. Основная формула для расчета средневзвешенной цены капитала имеет вид:

$WACC = w_d \times a_d \times (1 - h) + w_a + w \times (a_s \text{ или } a)$ , (5.6) где  $w_d$ ,  $w$  и  $w_a$  — оптимальные доли соответственно заемного капитала, привилегированных акций и собственного капитала.

Напомним, для целей экономической оценки инвестиций WACC — это средневзвешенная цена каждого нового дополнительного рубля прироста капитала, а отнюдь не средняя цена всех источников, привлеченных предприятием в прошлом, равно как не средняя цена источников, которые предприятие намерено привлечь в текущем году.

Пример. Оптимальная структура источников средств предприятия состоит из 30% заемного капитала, 10% привилегированных акций и 60% собственного капитала. Источники средств имеют следующую цену: заемный капитал  $a_d = 11\%$ , привилегированные акции  $a_p = 10,3\%$ , собственный капитал, представленный нераспределенной прибылью  $a_s = 14,7\%$ . Ставка налогообложения для предприятия составляет 40%. Тогда, если сумма средств из указанных источников достаточна для формирования бюджета капиталовложений, WACC составит:

$$WACC = 0,3 \times 11\% \times (1 - 0,4) + 0,1 \times 10,3\% + 0,6 \times 14,7\% = 11,8\%.$$

Если предприятие имеет накопленные в амортизационном фонде средства, они могут быть добавлены в бюджет капиталовложений по цене 11,8%.

График предельной цены капитала (Marginal Cost of Capital — MCC) — это линия, отражающая изменение цены очередного рубля вновь привлекаемого капитала (рис. 5.1). Предполагается, что предприятие вначале использует наиболее дешевый капитал для финансирования инвестиционных проектов, а затем — все более и более дорогой.

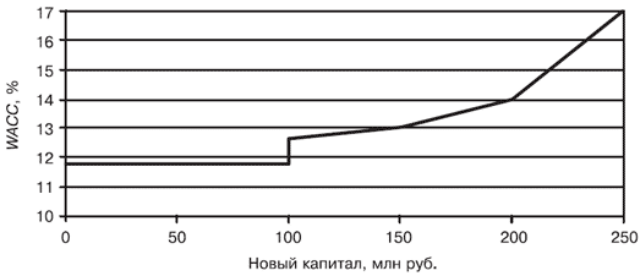


Рис. 11. График предельной цены капитала

Точки перелома на графике МСС. Предприятие не может привлекать новый капитал с постоянной ценой в неограниченном объеме. По мере роста объемов привлекаемого для инвестирования капитала его цена возрастает.

Пример. В рассмотренном ранее примере с некоторого момента цена каждого нового рубля станет больше, чем 11,8%. Пусть запросы предприятия настолько велики, что ее годовой нераспределенной прибыли, например 60 млн. руб., а всего с учетом оптимальной структуры капитала 100 млн. руб. (предполагаем пока для простоты, что средств в амортизационном фонде нет, в противном случае их следовало бы добавить к сумме в 100 млн. руб.), становится недостаточно для удовлетворения потребностей в инвестиционных ресурсах.

Тогда предприятию необходимо продавать обыкновенные акции нового выпуска. Пусть цена этого вида капитала для предприятия составляет  $a = 16\%$ .

Тогда WACC будет равна:

$$w_d - a_d \times (1 - h) + w - a + w_s - a_e = \\ = 0,3 \times 11\% \times 0,6 + 0,1 \times 10,3\% + 0,6 \times 16\% = 12,6\%.$$

В результате на графике МСС при величине нового капитала в 100 млн. руб. появится скачок, как показано на рис. 5.1.

Заметим, что могут быть и другие подобные скачки. Кроме того, поскольку спрос инвесторов на ценные бумаги, как и спрос на любой товар, ограничен и зависит от их доходности, предприятие, увеличивая выпуск акций, будет вынуждено предлагать все более высокую цену за капитал из этого источника, как показано на рис. 5.1.

#### 2.4.5. Бюджет капиталовложений

Капиталовложения — это активы, используемые в производстве, а бюджет — это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени; иными словами, бюджет капиталовложений — это прежде всего план предполагаемого инвестирования в обеспечение предприятия факторами производства средства, создаваемый на основе анализа доступных инвестиционных проектов и выбора из них наиболее эффективных.

Составление бюджета капиталовложений предусматривает шесть этапов:

- 1) определение затрат по проекту, что делается подобно расчету цены, которую следует уплатить за ценные бумаги;
- 2) оценка ожидаемого денежного потока с учетом фактора вре-

мени подобно исчислению потока будущих дивидендов по акциям или процентов по облигациям;

3) оценка рисковости денежного потока путем построения и обработки распределений вероятностей элементов потока;

4) выбор подходящего значения цены капитала, необходимого для построения дисконтированного денежного потока (DCF);

5) построение  $DCF_{vi}$  расчет его приведенной стоимости подобно нахождению приведенной стоимости потока будущих дивидендов;

6) сравнение приведенной стоимости ожидаемого денежного потока с требуемыми затратами по проекту; если она превышает затраты по проекту, его следует принять, в противном случае проект должен быть отвергнут.

Планирование капиталовложений и оценка ценных бумаг имеют много общего; при этом, чем эффективнее система капиталовложений на предприятии, тем, с одной стороны, выше цена ее акций, с другой стороны, тем ниже стоимость капитала, привлекаемого для финансирования инвестиционных проектов.

#### 2.4.6. Критерии экономической оценки инвестиций

**Основные критерии эффективности инвестиций.** Для оценки проектов и обоснования решения, какие из них следует включать в бюджет капиталовложений, наиболее часто используют шесть следующих критериев:

- срок окупаемости (Payback Period — PP);
- учетная доходность (Accounting Rate of Return — ARR);
- чистый приведенный эффект (Net Present Value — NPV);
- внутренняя доходность (Internal Rate of Return — IRR);
- индекс рентабельности (Profitability Index — PI);
- модифицированная внутренняя доходность (Modified IRR — MIRR).

Каждый критерий имеет преимущества и недостатки в плане оценки проектов, максимизирующих рыночную стоимость предприятия; как правило, для оценки используются одновременно несколько критериев, а нередко — и все шесть. Кроме того, могут дополнительно использоваться и другие критерии.

Такие критерии, как NPV, IRR и PI, как правило, используются при оценке любых инвестиционных проектов; необходимость их использования обычно регламентирована различными нормативными документами.

Пример. Применение критериев оценки далее иллюстрируется примерами, в которых используются данные о проектах А и В, приве-

денные в табл. 5.1; оба проекта имеют одинаковую степень риска. Будем иметь в виду, что проекты требуют вложения как в основные, так и в оборотные средства, что учитывается в величине элементов потоков.

Таблица 5

Денежные потоки проектов, млн руб.

Год	0	1	2	3	4
Проект А	-1000	500	400	300	100
Проект В	-1000	100	300	400	600

Кроме того, элементы денежного потока — это ожидаемые величины, в которых должно быть отражено влияние налогообложения, амортизации и остаточной стоимости. Кроме того, будем полагать, что любое движение денежных средств осуществляется в конце того или иного года.

Считается, что проект, в котором денежные поступления осуществляются более быстрыми темпами, называется краткосрочным. В нашем примере А — краткосрочный, а В — долгосрочный проект.

Срок окупаемости (РР) — элементарный критерий, определяемый как ожидаемое число лет, в течение которых будут возмещены изначальные инвестиции. Это чрезвычайно упрощенный критерий, который представляет собой весьма приближенную предварительную оценку.

Пример. По данным рассматриваемого примера срок окупаемости проекта А равен 2,5 года, а проекта В — 3,33 года. По этому критерию проект А предпочтительнее проекта В.

Дисконтированный срок окупаемости определяется на основе денежного потока, дисконтированного по цене капитала этого проекта. Этот показатель определяется как число лет, необходимых для возмещения инвестиции по данным дисконтированного денежного потока (DCF).

Пример. В табл. 6 приведены DCF для проектов А и В в предположении, что цена капитала равна 10%.

Напомним: дисконтируемый элемент потока определяется умножением его номинальной величины на коэффициент дисконтирования:

$1/(1 + a_t)^t = 1/(1 + 0,1)^t$ , где  $a_t$  — ставка дисконтирования, равная цене капитала.

С учетом дисконтирования проект А окупится за  $2 + 214/225 =$

2,95 года, а проект В — за  $3 + 360/410 = 3,88$  года. Проект А по-прежнему предпочтительнее проекта В.

Таблица 6

Дисконтированные денежные потоки проектов Л И В, млн. руб.

Год	Проект А		Проект В	
	DCF	накопленный DCF	DCF	накопленный DCF
0	- 1000	- 1000	- 1000	- 1000
1	455	- 545	91	- 909
2	331	- 214	248	- 661
3	225	11	301	- 360
4	68	79	410	50

Учетная доходность (ARR) основывается на показателе чистой прибыли, а не денежного потока. ARR равна отношению среднегодовой ожидаемой чистой прибыли к среднегодовому объему инвестиций. Это также чрезвычайно упрощенный критерий, основанный не на экономическом, а на бухгалтерском подходе, который может использоваться лишь для предварительной, приближенной оценки.

Пример. Пусть вложения в проекты А и В будут полностью амортизированы по прямолинейному методу в течение срока их реализации. Годовые издержки амортизации составят 1000 млн руб. / 4 = 250 млн руб. Среднегодовая чистая прибыль составит  $(500 + 400 + 300 + 100)/4 = 250 = 75$  млн руб. Среднегодовая величина инвестиций равна полусумме инвестиции и остаточной стоимости:  $(1000 \text{ млн руб.} + 0 \text{ млн руб.}) / 2 = 500$  млн руб.

ARR составит  $75 \text{ млн руб.} / 500 \text{ млн руб.} = 0,15 = 15\%$ . Аналогично для проекта В:  $ARR = 20\%$ . Таким образом, по критерию ARR проект В более предпочтителен.

И срок окупаемости (PP), и учетная доходность (ARR) несовершенны, потому что игнорируют фактор временной стоимости денег.

Чистая приведенная стоимость (NPV) — важнейший, наиболее теоретически обоснованный критерий экономической оценки инвестиций. Он основывается на методологии дисконтирования денежного потока. Критерий NPV используется следующим образом:

1) рассчитывается приведенная, или текущая, стоимость каждого элемента денежного потока, дисконтированная по цене капитала

данного проекта;

2) значения DCF суммируются, и находится NPV проекта;

3) если  $NPV > 0$ , считают, что проект приносит доход и может быть принят к рассмотрению; если  $NPV < 0$ , то проект отвергается.

NPV можно подсчитать по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t / (1 + a_t)^t, \quad (5.7)$$

где  $CF_t$  — ожидаемый приток или отток денежных средств за период  $t$ ;  $a_t$  — цена капитала проекта в этот период.

Приток денежных средств здесь положителен, а отток денежных средств — отрицателен.

Пример. Если годовая цена капитала неизменна и составляет 10%, то по данным табл. 5.2 для проекта А:  $NPV = 78,82$  млн руб. А для проекта В — 49,38 млн руб.

Оба проекта могут быть приняты, причем проект А более выгоден, чем проект В.

Внутренняя норма доходности (IRR) — такая ставка дисконтирования, которая уравнивает приведенные стоимости ожидаемых поступлений и инвестиций по проекту:  $PV(\text{притоки}) = PV(\text{инвестиции})$ .

IRR определяется путем решения уравнения:

$$\sum_{t=0}^n CF_t / (1 + IRR)^t = 0. \quad (5.8)$$

IRR может быть определена с помощью функций электронных таблиц или методом последовательных приближений.

Пример. В рассматриваемом ранее примере  $IRR_A = 14,5\%$ , а  $IRR_B = 11,8\%$ .

Если для проектов цена капитала не превысит 10%, а сами проекты независимы, то по критерию IRR они должны быть приняты, поскольку обеспечивают доходность больше, чем цена капитала.

Если эти проекты альтернативные, то проект А может быть принят, а проект В — отвергнут. Если бы цена капитала превышала 14,5%, то оба проекта должны были бы быть отвергнуты.

Индекс рентабельности (PI), или доход на единицу издержек, определяется на основе дисконтирования как притоков, так и оттоков денежных средств:

$PI = PV(\text{доходы})/PV(\text{издержки})$ .

Индекс рентабельности подсчитывается по формуле:

$$PI = \left[ \sum_{t=0}^n CIF_t / (1+a)^t \right] / \left[ \sum_{t=0}^n COF_t / (1+a)^t \right], \quad (5.9)$$

где CIF — ожидаемый приток денежных средств, или доход;  
COF — ожидаемый отток денежных средств, или издержки.

Пример. PI для проекта А при цене капитала 10% составит 1,079, а для проекта В — 1,049. Проекты по этому критерию могут быть приняты, так как  $PI > 1$ . Причем проект А предпочтительнее, поскольку  $PI_A > PI_B$ .

При углубленном анализе экономической эффективности инвестиционных проектов бывает полезно оценить, как влияет изменение цены капитала на NPV инвестиционных проектов. Для этого строят графики NPV рассматриваемых проектов.

График ЯРК строится как функция цены капитала. Пересечения кривой NPV с осью абсцисс показывает внутреннюю доходность — IRR.

Пример. На рис. 5.2 показаны графики NPV проектов А и В. С ростом цены капитала NPV убывает.

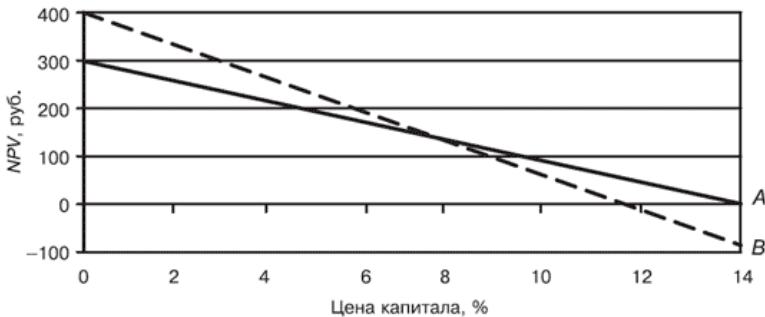


Рис. 12. Графики зависимости NPV от цены капитала проектов:  
А — сплошная линия, В — пунктирная линия

Проект В имеет более высокое значение NPV при низких значениях  $a < 7,2\%$ ; при больших значениях цены капитала больший NPV имеет проект А. Таким образом,  $NPV_B$  оказывается более чувствителен к изменению дисконтной ставки, чем  $NPV_A$ .

По чувствительности к изменению цены капитала проект А можно считать предпочтительным. Это обусловлено тем, что, напомним, проект А — краткосрочный, а проект В — долгосрочный.

Альтернативные проекты. Так называют проекты, из которых для реализации может быть выбран только один. Рассмотрим их анализ на примере.

Пример. Пусть проекты А и В альтернативные, т. е. из них можно выбрать либо проект А, либо проект В, либо можно оба проекта отвергнуть, но нельзя принять оба проекта одновременно.

Из рис. 5.2 видно, что при  $a > 7,2\%$ ,  $NPV_A > NPV_B$  и  $IRR_A > IRR_B$ . При  $a = 7,2\%$  оба критерия дают одинаковый результат при выборе проекта из двух альтернативных. При  $a < 7,2\%$  критерии дают различные результаты: по критерию NPV предпочтителен проект В, а по критерию IRR — проект А. Какой же ответ будет правильным?

Теоретики финансов считают, что в большинстве случаев анализа альтернативных проектов следует считать наиболее важным критерий NPV, так как он указывает на тот проект, который увеличивает благосостояние акционеров в большей степени; этот критерий должен учитываться в первую очередь.

Менеджеры и специалисты-практики отдают предпочтение относительным критериям и показателям, таким, как IRR, которому придают наиболее важное значение. В рассмотренном примере проект А по всем критериям превосходит по своей экономической эффективности проект В, поэтому предпочтение должно быть отдано проекту А. При более низкой цене капитала ( $a < 7,2\%$ ) решение о выборе проектов уже не было бы таким простым.

**Множественность IRR.** Может возникнуть ситуация, когда критерий IRR не может быть использован — это анализ неординарных проектов. Неординарным называют проект, в котором предполагается значительный отток денежных средств в ходе его реализации или по окончании проекта. В этом случае уравнение (5.8) может иметь несколько решений, что и означает множественность IRR.

Это происходит потому, что уравнение (5.8) — многочлен  $n$ -й степени, поэтому оно имеет  $n$  различных корней. Для ординарного проекта все корни уравнения, за исключением одного, мнимые, поэтому находится единственное значение IRR. Для неординарного проекта уравнение (5.8) имеет несколько корней, что приводит к множественности значений IRR. В этом случае использование критерия IRR оказывается невозможным.

Критерий IRR согласно нормативным требованиям как на уровне многих правительственных организаций, так и на уровне про-



фессиональных сообществ, является обязательным критерием оценки инвестиционных проектов. Потому разработаны различные его модификации, позволяющие избежать множественности решений задачи по вычислению величины критерия.

Модифицированная внутренняя доходность. Наиболее обоснованно согласно представлениям теорий финансов IRR может быть модифицирован в необходимый относительный показатель эффективности следующим образом. Критерий, называемый модифицированной IRR, определяется из решения уравнения:

$$\sum_{t=0}^n COF_t / (1+a)^t = \sum_{t=0}^n [CIF_t / (1+a)^t] / (1+MIRR)^t, \quad (5.10)$$

где  $COF_t$  и  $CIF_t$  — соответственно оттоки и притоки денежных средств.

Если все инвестиции осуществляются одновременно в момент  $t = 0$ , то уравнение (5.10) упрощается, приобретая вид:

$$\text{величина инвестиции} = \sum_{t=0}^n [CIF_t / (1+a)^t] / (1+MIRR)^t. \quad (5.10a)$$

Пример. Расчеты с использованием этого уравнения для проектов А и В, которые применялись ранее для оценки проектов, дают следующие результаты:  $MIRR_A = 12,1\%$ ,  $MIRR_B = 11,3\%$ .

Показатель MIRR имеет существенное преимущество перед обычным показателем IRR: он предполагает, что все денежные поступления по проекту реинвестируются по цене капитала, тогда как IRR предполагает, что реинвестирование происходит по цене источника данного проекта. Поскольку реинвестирование по цене капитала в целом более обоснованно, то MIRR в лучшей степени отражает доходность проекта.

## 2.5. Оценка и выбор инвестиционных проектов

### Оценка эффективности инвестиционного проекта

В условиях мирового экономического кризиса строительный сектор российской экономики испытывает серьезные трудности, в частности, ограниченность доступа к кредитным ресурсам. В статье рассматривается пример оценки эффективности инвестиционного проекта по строительству многофункционального комплекса.

### **Критерии и методы оценки инвестиционных проектов**

Финансово-экономическая оценка инвестиционных проектов занимает центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в операции с реальными активами. В значительной степени она основывается на проектном анализе. Цель проектного анализа — определить результат (ценность) проекта. Для этого используют выражение:

Результат проекта = цена проекта – затраты на проект.

Принято различать техническую, финансовую, коммерческую, экологическую, организационную (институциональную), социальную, экономическую и другие оценки инвестиционного проекта.

Прогнозная оценка проекта является достаточно сложной задачей, что подтверждается рядом факторов:

- 1) инвестиционные расходы могут осуществляться либо в разовом порядке, либо на протяжении достаточно длительного времени;
- 2) период достижения результатов реализации инвестиционного проекта может быть больше или равен расчетному;
- 3) осуществление длительных операций приводит к росту неопределенности при оценке всех аспектов инвестиций, то есть к росту инвестиционного риска.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов в зависимости от интересов его участников.

#### **Оценка общей эффективности проекта для инвестора**

Инвестиционные проекты могут быть как коммерческими, так и некоммерческими. Даже при некоммерческих проектах есть возможности затраченные и есть возможности полученные.

Отличие инвестиционных проектов от текущей деятельности заключается в том, что затраты, предназначенные для однократного получения каких-то возможностей, не относятся к инвестициям. Получается, инвестор — это лицо, которое вкладывает свои возможности для многократного использования, заставляя их работать для создания новых возможностей.

Если для коммерческих проектов существуют способы оценки эффективности, то как оценить эффективность проектов некоммерческих? Под эффективностью в общем случае понимается степень соответствия цели<sup>1</sup>. Цель должна быть поставлена точно, детально и допускать только однозначный ответ — достигнута она или нет. При этом добиваться цели можно разными путями, а каждый путь имеет свои затраты.

Для решения по реализации коммерческого проекта проводится

оценка его экономической эффективности. В случае некоммерческого проекта, если решено достигнуть цели, то выбор состоит в определении наиболее эффективного пути. При этом нефинансовые критерии должны иметь приоритет над финансовыми. Но при этом цель должна быть достигнута наименее затратным способом.

Также при оценке некоммерческого проекта:

- следует учитывать устойчивость инвестора к реализации проекта — выдержит ли инвестор реализацию проекта;
- при определении альтернативных вариантов равного качества выбирается обычно самый дешевый;
- желательно спланировать движение затрат (инвестиций) в динамике, чтобы заранее рассчитать силы, предусмотреть дефицит и позаботиться о привлечении дополнительных ресурсов, если необходимо.

### **Оценка внешних эффектов проекта**

Второй аспект оценки проектов состоит в том, что проект может иметь ценность не только для инвестора. Например, инвестиции в знания некоторых людей принесли пользы больше не им самим, а обществу в целом, которое потом использовало для своих нужд открытия и изобретения ученых. Обычные коммерческие инвестиционные проекты компаний кроме коммерческой значимости имеют также следующие эффекты:

- социальный;
- налоговый;
- бюджетный;
- экологический.

Все эффекты проекта для других сторон немаловажны, так как компания и проект находятся в окружении общества, людей, государства, природы. Если от проекта улучшается окружение, то это лучше и для компании, реализующей проект, ведь в мире все взаимосвязано.

1. Социальный эффект оценивается пользой проекта для населения, либо проживающего вокруг места реализации проекта, либо работающего на проекте, и состоит:

- в повышении уровня зарплат;
- развитии инфраструктуры и прочих возможностей для населения вокруг места реализации проекта.

2. Налоговый эффект оценивается объемом собираемых от проекта налогов в местный, региональный и федеральный бюджет.

3. Бюджетный эффект оценивается в случае, если проект полностью или частично финансируется за счет средств бюджета (федерального, регионального, местного). Определяется, сколько денег проект возвращает в бюджет через налоги, после того как бюджет вложил

средства в проект, в течение некоторого количества лет.

4. Экологический эффект имеет место, если проект так или иначе затрагивает экологическую ситуацию.

Экономический подход в оценке эффективности инвестиционного проекта

Подавляющее большинство решений, принимаемых субъектами рыночного хозяйства, основаны на предварительной оценке ожидаемых последствий. Индивидуальная оценка приемлемости (эффективности, ценности) каждого инвестиционного проекта осуществляется с помощью различных методов и с учетом определенных критериев. Нами проведен анализ российских и зарубежных методов оценки инвестиционных проектов и на практических примерах показано применение данных методов.

#### **Общие подходы к определению эффективности инвестиционных проектов**

В основе принятия решений инвестиционного характера лежит оценка экономической эффективности инвестиций. Рыночная экономика требует учета влияния на эффективность инвестиционной деятельности факторов внешней среды и фактора времени, которые не находят полной оценки в расчете указанных показателей.

В настоящее время приняты Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиций и их отбору для финансирования (вторая редакция)<sup>2</sup>.

В них достаточно полно нашли отражение результаты научных исследований отечественных и зарубежных экономистов в области методов оценки эффективности. Показатели эффективности инвестиционных проектов согласно Методическим рекомендациям делятся на следующие виды<sup>3</sup>:

- показатели коммерческой эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- показатели экономической эффективности, учитывающие результаты и затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников проекта и допускающие стоимостное измерение.

Выделение подобных видов является искусственным и связано с определением единого показателя экономической эффективности, но применительно к различным объектам и уровням экономической си-

стемы: народному хозяйству в целом (глобальный критерий экономической эффективности), региональному, отраслевому, уровню предприятия или конкретному инвестиционному проекту.

Согласно методическим рекомендациям эффективность инвестиций характеризуется системой показателей, отражающих соотношение связанных с инвестициями затрат и результатов и позволяющих судить об экономических преимуществах одних инвестиций над другими.

Показатели эффективности инвестиций можно классифицировать по следующим признакам<sup>4</sup>:

1) по виду обобщающего показателя, выступающего в качестве критерия экономической эффективности инвестиций:

- абсолютные, в которых обобщающие показатели определяются как разность между стоимостными оценками результатов и затрат, связанных с реализацией проекта;

- относительные, в которых обобщающие показатели определяются как отношение стоимостных оценок результатов проекта к совокупным затратам на их получение;

- временные, которыми оценивается период окупаемости инвестиционных затрат;

2) по методу сопоставления разновременных денежных затрат и результатов:

- статические, в которых денежные потоки, возникающие в разные моменты времени, оцениваются как равноценные;

- динамические, в которых денежные потоки, вызванные реализацией проекта, приводятся к эквивалентной основе посредством их дисконтирования, обеспечивая сопоставимость разновременных денежных потоков.

Статические методы называют еще методами, основанными на учетных оценках, а динамические методы — методами, основанными на дисконтированных оценках<sup>5</sup>.

К группе статических относятся методы: срока окупаемости инвестиций (Payback Period, PP); коэффициента эффективности инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR).

К динамическим методам относятся: чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость (Net Present Value, NPV); индекс рентабельности инвестиции (Profitability Index, PI); внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR); модифицированная внутренняя норма рентабельности (Modified Internal Rate of Return, MIRR), дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP).

Необходимо также отметить, что оценка эффективности каждо-

го инвестиционного проекта осуществляется с учетом критериев, отвечающих определенным принципам, а именно:

- влияния стоимости денег во времени;
- альтернативных издержек;
- возможных изменений в параметрах проекта;
- проведения расчетов на основе реального потока денежных средств, а не бухгалтерских показателей;
- инфляции и ее отражения;
- риска, связанного с осуществлением проекта.

Рассмотрим основные методы оценки эффективности инвестиционных проектов более подробно и выясним их основные достоинства и недостатки.

### **Статические методы оценки**

#### **Срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP)**

Наиболее распространенным статическим показателем оценки инвестиционных проектов является срок окупаемости (Payback Period, PP).

Под сроком окупаемости понимается период времени с момента начала реализации проекта до момента эксплуатации объекта, когда доходы от эксплуатации становятся равными первоначальному инвестициям (капитальные затраты и эксплуатационные расходы).

Данный показатель дает ответ на вопрос: когда произойдет полный возврат вложенного капитала? Экономический смысл показателя заключается в определении срока, за который инвестор может вернуть вложенный капитал.

Для расчета срока окупаемости элементы платежного ряда суммируются нарастающим итогом, формируя сальдо накопленного потока, до тех пор пока сумма не примет положительного значения. Порядковый номер интервала планирования, в котором сальдо накопленного потока принимает положительное значение, указывает срок окупаемости, выраженный в интервалах планирования. Общая формула расчета показателя PP имеет вид:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_n P_k \geq I_0,$$

где

$P_k$  — величина сальдо накопленного потока;

$I_0$  — величина первоначальных инвестиций.

При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Нередко показатель PP рассчитывает-

ся более точно, то есть рассматривается и дробная часть интервала (расчетного периода); при этом делается предположение, что в пределах одного шага (расчетного периода) сальдо накопленного денежного потока меняется линейно. Тогда «расстояние»  $x$  от начала шага до момента окупаемости (выраженное в продолжительности шага расчета) определяется по формуле:

$$X = \frac{|P_{k-}|}{|P_{k-}| + |P_{k+}|},$$

где

$P_{k-}$  — отрицательная величина сальдо накопленного потока на шаге до момента окупаемости;

$P_{k+}$  — положительная величина сальдо накопленного потока на шаге после момента окупаемости.

Как измеритель критерий «срок окупаемости» прост и легко понимаем. Однако он имеет существенные недостатки, которые более подробно мы рассмотрим при анализе дисконтированного срока окупаемости (DPP), поскольку данные недостатки относятся как к статическому, так и динамическому показателям срока окупаемости. Основной недостаток статического показателя «срок окупаемости» в том, что он не учитывает стоимости денег во времени, то есть не делает различия между проектами с одинаковым сроком окупаемости, но с разным распределением по годам.

### **Коэффициент эффективности инвестиции (Accounting Rate of Return, ARR)**

Другим показателем статической финансовой оценки проекта является коэффициент эффективности инвестиций. Данный коэффициент называют также учетной нормой прибыли или коэффициентом рентабельности проекта. Существует несколько алгоритмов исчисления ARR.

Первый вариант расчета основан на отношении среднегодовой величины прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта за период к средней величине инвестиций:

$$ARR = \frac{P_r}{\frac{1}{2} I_{ср0}},$$

где

$P_r$  — среднегодовая величина прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта;

$I_{cp0}$  — средняя величина первоначальных вложений, если предполагается, что по истечении срока реализации проекта все капитальные затраты будут списаны.

Иногда показатель рентабельности проекта рассчитывается на основе первоначальной величины инвестиций:

$$ARR_a = \frac{P_{ra}}{I_0}.$$

Рассчитанный на основе первоначального объема вложений, он может быть использован для проектов, создающих поток равномерных доходов (например, аннуитет), на неопределенный или достаточно длительный срок.

Второй вариант расчета основан на отношении среднегодовой величины прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта за период к средней величине инвестиций с учетом остаточной или ликвидационной стоимости первоначальных инвестиций:

$$ARR = \frac{P_r}{I_0},$$

где

$P_r$  — среднегодовая величина прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта;

$I_0$  — средняя величина (величина) первоначальных вложений.

### Динамические методы оценки

**Чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость — Net Present Value, NPV)**

В современных опубликованных работах используются следующие термины для названия критерия данного метода: чистый дисконтированный доход; чистый приведенный доход; чистая текущая стоимость; чистая дисконтированная стоимость; общий финансовый итог от реализации проекта; текущая стоимость.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) предложено официальное название данного критерия — чистый дисконтированный доход (ЧДД).



Величина чистого дисконтированного дохода (ЧДД) рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков доходов и расходов, производимых в процессе реализации инвестиции за прогнозный период.

Суть критерия состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации.

Применение метода предусматривает последовательное прохождение следующих стадий:

- 1) расчет денежного потока инвестиционного проекта;
- 2) выбор ставки дисконтирования, учитывающей доходность альтернативных вложений и риск проекта;
- 3) определение чистого дисконтированного дохода.

ЧДД или NPV для постоянной нормы дисконта и разовыми первоначальными инвестициями определяют по следующей формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T [C_t (1+i)^{-t}],$$

где

$I_0$  — величина первоначальных инвестиций;  $C_t$  — денежный поток от реализации инвестиций в момент времени  $t$ ;  $t$  — шаг расчета (год, квартал, месяц и т. д.);  $i$  — ставка дисконтирования.

Денежные потоки должны рассчитываться в текущих или дефлированных ценах. При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

В основе расчетов по данному методу лежит посылка о различной стоимости денег во времени. Процесс пересчета будущей стоимости денежного потока в текущую называется дисконтированием (от англ. *discont* — уменьшать).

Ставка, по которой происходит дисконтирование, называется ставкой дисконтирования (дисконта), а множитель  $F = 1/(1+i)^t$  — фактором дисконтирования.

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение ряда лет, то

формула для расчета NPV модифицируется следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_I} [I_t (1+i)]^{-t} + \sum_{t=T_I}^T [C_t (1+i)]^{-t},$$

где

$I_t$  — денежный поток первоначальных инвестиций;  $C_t$  — денежный поток от реализации инвестиций в момент времени  $t$ ;  $t$  — шаг расчета (год, квартал, месяц и т. д.);  $i$  — ставка дисконтирования.

Условия принятия инвестиционного решения на основе данного критерия сводятся к следующему:

- если  $NPV > 0$ , то проект следует принять;
- если  $NPV < 0$ , то проект принимать не следует;
- если  $NPV = 0$ , то принятие проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

В основе данного метода заложено следование основной целевой установке, определяемой инвестором, — максимизации его конечного состояния или повышению ценности фирмы. Следование данной целевой установке является одним из условий сравнительной оценки инвестиций на основе данного критерия.

Отрицательное значение чистой текущей стоимости свидетельствует о нецелесообразности принятия решений о финансировании и реализации проекта, поскольку если  $NPV < 0$ , то в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, то есть владельцы компании понесут убыток и основная целевая установка не выполнится.

Положительное значение чистой текущей стоимости свидетельствует о целесообразности принятия решений о финансировании и реализации проекта, а при сравнении вариантов вложений предпочтительным считается вариант с наибольшей величиной NPV, поскольку если  $NPV > 0$ , то в случае принятия проекта ценность компании, а следовательно, и благосостояние ее владельцев увеличатся. Если  $NPV = 0$ , то проект следует принять при условии, что его реализация усилит поток доходов от ранее осуществленных проектов вложения капитала. Например, расширение земельного участка для автостоянки у гостиницы усилит поток доходов от недвижимости.

Реализация данного метода предполагает ряд допущений, которые необходимо проверять на степень их соответствия реальной действительности и на то, к каким результатам ведут возможные отклонения.

К таким допущениям можно отнести:

- существование только одной целевой функции — стоимости капитала;

- заданный срок реализации проекта;
- надежность данных;
- принадлежность платежей определенным моментам времени;
- существование совершенного рынка капитала.

При принятии решений в инвестиционной сфере часто приходится иметь дело не с одной целью, а с несколькими целевыми установками. В случае использования метода определения стоимости капитала эти цели следует учитывать при нахождении решения вне процесса расчета стоимости капитала. При этом могут быть также проанализированы методы принятия многоцелевых решений.

Срок эксплуатации необходимо установить при анализе эффективности до начала применения метода чистого дисконтированного дохода. С этой целью могут быть проанализированы методы определения оптимального срока эксплуатации, если только он не установлен заранее по причинам технического или правового характера.

В действительности при принятии инвестиционных решений не существует надежных данных. Поэтому наряду с предлагаемым методом расчета величин стоимости капитала на основе спрогнозированных данных необходимо провести анализ степени неопределенности, по крайней мере — для наиболее важных объектов инвестирования. Этой цели служат методы инвестирования в условиях неопределенности.

При формировании и анализе метода исходят из того, что все платежи могут быть отнесены к определенным моментам времени. Временной промежуток между платежами обычно равен одному году. В действительности платежи могут производиться и с меньшими интервалами. В этом случае следует обратить внимание на соответствие шага расчетного периода (шага расчета) условию предоставления кредита. Для корректного применения данного метода необходимо, чтобы шаг расчета был равным или кратным сроку начисления процентов за кредит.

Проблематично также допущение о совершенном рынке капитала, на котором финансовые средства могут быть в любой момент времени и в неограниченном количестве привлечены или вложены по единой расчетной процентной ставке. В реальности такого рынка не существует, и процентные ставки при инвестировании и заимствовании финансовых средств, как правило, отличаются друг от друга. Вследствие этого возникает проблема определения подходящей процентной ставки. Это особенно важно, так как она оказывает значительное влияние на величину стоимости капитала.

При расчете NPV могут использоваться различные по годам ставки дисконтирования. В данном случае необходимо к каждому де-

нежному потоку применять индивидуальные коэффициенты дисконтирования, которые будут соответствовать данному шагу расчета. Кроме того, возможна ситуация, что проект, приемлемый при постоянной дисконтной ставке, может стать неприемлемым при переменной.

Показатель чистого дисконтированного дохода учитывает стоимость денег во времени, имеет четкие критерии принятия решения и позволяет выбирать проекты для целей максимизации стоимости компании. Кроме того, данный показатель является абсолютным и обладает свойством аддитивности, что позволяет складывать значения показателя по различным проектам и использовать суммарный показатель по проектам в целях оптимизации инвестиционного портфеля, то есть справедливо следующее равенство:

$$NPV_A + NPV_B = NPV_{MB}.$$

При всех его достоинствах метод имеет и существенные недостатки. В связи с трудностью и неоднозначностью прогнозирования и формирования денежного потока от инвестиций, а также с проблемой выбора ставки дисконта может возникнуть опасность недооценки риска проекта.

#### **Индекс рентабельности инвестиции (Profitability Index, PI)**

Индекс рентабельности (прибыльности, доходности) рассчитывается как отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока (включая первоначальные инвестиции):

$$\sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / I_0 = PI$$

Или

$$\frac{\sum_{t=1}^T [C_t \times (1+i)^{-t}]}{I_0} = PI,$$

где

$I_0$  — инвестиции предприятия в момент времени 0;  $i$  — ставка дисконтирования.

Индекс рентабельности — относительный показатель эффективности инвестиционного проекта и характеризует уровень доходов на

единицу затрат, то есть эффективность вложений — чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект. Данному показателю следует отдавать предпочтение при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения NPV.

Условия принятия проекта по данному инвестиционному критерию следующие:

- если  $PI > 1$ , то проект следует принять;

- если  $PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;

- если  $PI = 1$ , проект ни прибыльный, ни убыточный. Несложно заметить, что при оценке проектов, предусматривающих одинаковый объем первоначальных инвестиций, критерий PI полностью согласован с критерием NPV.

Таким образом, критерий PI имеет преимущество при выборе одного проекта из ряда имеющих примерно одинаковые значения NPV, но разные объемы требуемых инвестиций. В данном случае выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений. В связи с этим данный показатель позволяет ранжировать проекты при ограниченных инвестиционных ресурсах.

К недостаткам метода можно отнести его неоднозначность при дисконтировании отдельно денежных притоков и оттоков.

### **Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR)**

Под внутренней нормой рентабельности, или внутренней нормой прибыли, инвестиций (IRR) понимают значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю:

$IRR = i$ , при котором  $NPV = f(i) = 0$ .

Смысл расчета этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность из различных источников. В качестве платы за пользование авансированными в деятельность предприятия финансовыми ресурсами оно уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т.п., то есть несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала. Показатель, характеризующий относительный уровень этих доходов, можно назвать ценой авансированного капитала (capital cost, CC). Этот показатель отражает сложившийся на предприя-

тии минимум возврата на вложенный в его деятельность капитал, его рентабельность и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя  $CC$  (цены источника средств для данного проекта). Именно с ним сравнивается показатель  $IRR$ , рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова:

- если  $IRR > CC$ , то проект следует принять;
- если  $IRR < CC$ , то проект следует отвергнуть;
- 0 если  $IRR = CC$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Еще один вариант интерпретации состоит в трактовке внутренней нормы прибыли как возможной нормы дисконта, при которой проект еще выгоден по критерию  $NPV$ . Решение принимается на основе сравнения  $IRR$  с нормативной рентабельностью; при этом, чем выше значения внутренней нормы рентабельности и больше разница между ее значением и выбранной ставкой дисконта, тем больший запас прочности имеет проект. Данный критерий является основным ориентиром при принятии инвестиционного решения инвестором, что вовсе не умаляет роли других критериев. Для расчета  $IRR$  с помощью таблиц дисконтирования выбираются два значения коэффициента дисконтирования  $r < i_2$  таким образом, чтобы в интервале  $(i_1, \dots, i_2)$  функция  $NPV = f(i)$  меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». Далее изменяют формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_2)}{f(r_1) - f(r_2)} \times (r_2 - r_1),$$

где

$r_1$  — значение коэффициента дисконтирования, при котором  $f(i_1) > 0$  ( $f(i_1) < 0$ );  $r_2$  — значение коэффициента дисконтирования, при котором  $f(i_1) < 0$  ( $f(i_1) > 0$ ).

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала  $(i_1, \dots, i_2)$ , а наилучшая аппроксимация достигается в случае, когда  $i_1$  и  $i_2$  — ближайшие друг к другу значения коэффициента дисконтирования, удовлетворяющие условиям.

Точный расчет величины  $IRR$  возможен только при помощи компьютера.

Соответствующее допущение метода определения внутренней

ставки (вложение по внутренней процентной ставке), как правило, не представляется целесообразным. Поэтому метод определения внутренней нормы рентабельности без учета конкретных резервных инвестиций или другой модификации условий не следует применять для оценки абсолютной выгодности, если имеют место комплексные инвестиции и тем самым происходит процесс реинвестирования. При этом типе инвестиций возникает также проблема существования нескольких положительных или отрицательных внутренних процентных ставок, что может привести к сложности интерпретации результатов, полученных методом определения внутренней нормы рентабельности.

Метод определения внутренней нормы рентабельности для оценки относительной выгодности не следует применять, как отмечено выше, путем сравнения внутренних процентных ставок отдельных объектов. Вместо этого необходимо проанализировать инвестиции для определения разницы. Если речь идет об изолированно осуществляемых инвестициях, то можно сравнить внутреннюю процентную ставку с расчетной, чтобы сделать возможным сравнение выгодности. Если инвестиции для сравнения выгодности имеют комплексный характер, то применение метода определения рентабельности является нецелесообразным.

Преимуществом метода внутренней нормы рентабельности по отношению к методу чистого дисконтированного дохода является возможность его интерпретирования. Он характеризует начисление процентов на затраченный капитал (рентабельность затраченного капитала).

Кроме этого, внутреннюю процентную ставку можно рассматривать в качестве критической процентной ставки для определения абсолютной выгодности инвестиционной альтернативы в случае, если применяется метод чистой текущей стоимости и не действует допущение о «надежных данных».

Таким образом, оценка инвестиций с помощью данного метода основана на определении максимальной величины ставки дисконтирования, при которой проекты останутся безубыточными.

Критерии NPV, IRR и PI, наиболее часто применяемые в инвестиционном анализе, являются фактически разными версиями одной и той же концепции, и поэтому их результаты связаны друг с другом. Таким образом, можно ожидать выполнения следующих математических соотношений для одного проекта:

- если  $NPV > 0$ , то  $IRR > CC(r)$ ;  $PI > 1$ ;
- если  $NPV < 0$ , то  $IRR < CC(r)$ ;  $PI < 1$ ;
- если  $NPV = 0$ , то  $IRR = CC(r)$ ;  $PI = 1$ .

Существуют методики, которые корректируют метод IRR для

применения в той или иной нестандартной ситуации. К одной из таких методик можно отнести метод модифицированной внутренней нормы рентабельности (MIRR).

### **Модифицированная внутренняя норма рентабельности (Modified Internal Rate of Return, MIRR)**

Модифицированная ставка доходности (MIRR) позволяет устранить существенный недостаток внутренней нормы рентабельности проекта, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств. Примером такого неоднократного оттока является приобретение в рассрочку или строительство объекта недвижимости, осуществляемое в течение нескольких лет. Основное отличие данного метода в том, что реинвестирование производится по безрисковой ставке, величина которой определяется на основе анализа финансового рынка.

В российской практике это может быть доходность срочного валютного вклада, предлагаемого Сбербанком России. В каждом конкретном случае аналитик определяет величину безрисковой ставки индивидуально, но, как правило, ее уровень относительно невысок.

Таким образом, дисконтирование затрат по безрисковой ставке дает возможность рассчитать их суммарную текущую стоимость, величина которой позволяет более объективно оценить уровень доходности инвестиций, и является более корректным методом в случае принятия инвестиционных решений с нерелевантными (неординарными) денежными потоками.

### **Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP)**

Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP) устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени, а соответствующая формула для расчета дисконтированного срока окупаемости, DPP, имеет вид:

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum P_k \frac{1}{(1+r)^k} \geq I_0.$$

Очевидно, что в случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, то есть всегда  $DPP > PP$ .

Простейшие расчеты показывают, что такой прием в условиях низкой ставки дисконтирования, характерной для стабильной западной экономики, улучшает результат на неощутимую величину, но для значительно большей ставки дисконтирования, характерной для российской экономики, это дает значительное изменение расчетной величины



срока окупаемости. Иными словами, проект, приемлемый по критерию РР, может оказаться неприемлемым по критерию DPP.

При использовании критериев РР и DPP в оценке инвестиционных проектов решения могут приниматься исходя из следующих условий:

- а) проект принимается, если окупаемость имеет место;
- б) проект принимается только в том случае, если срок окупаемости не превышает установленного для конкретной компании предельного срока.

В общем случае определение периода окупаемости носит вспомогательный характер относительно чистой текущей стоимости проекта или внутренней нормы рентабельности. Кроме того, недостаток такого показателя, как срок окупаемости, заключается в том, что он не учитывает последующих притоков денежных средств, а потому может служить неверным критерием привлекательности проекта.

Еще один существенный недостаток критерия «срок окупаемости» в том, что, в отличие от показателя NPV, он не обладает свойством аддитивности. В связи с этим при рассмотрении комбинации проектов с данным показателем необходимо обращаться осторожно, учитывая это его свойство.

Однако критерий «срок окупаемости» безразличен к величине первоначальных инвестиций и не учитывает абсолютного объема вложений. Таким образом, данный показатель может быть использован только для анализа инвестиций со сравнимым объемом первоначальных вложений.

В некоторых случаях применение критерия «срок окупаемости» может иметь решающее значение для целей принятия решений по инвестированию. В частности, так может случиться, если инвестиции сопряжены с высоким риском, и тогда чем короче срок окупаемости, тем такой проект предпочтительнее. Кроме того, руководство компании может иметь некий лимит по срокам окупаемости, и связано это прежде всего с проблемой ликвидности, поскольку главная задача компании — чтобы инвестиции окупились как можно скорее. Таким образом, критерии РР и DPP позволяют судить о ликвидности и рискованности проекта следующим образом: чем короче срок окупаемости, тем менее рискован проект; более ликвиден тот проект, у которого меньше срок окупаемости. Данные критерии целесообразно применять, когда компания заинтересована в увеличении ликвидности, а также в отраслях, инвестиции в которые связаны с высоким уровнем риска (например, в отраслях с быстрой сменой технологий: компьютерные системы, мобильная связь и т.д.).

**Денежные потоки инвестиционных проектов: анализ и оценка**

### **Релевантные денежные потоки**

Самым важным этапом анализа инвестиционного проекта является оценка прогнозируемого денежного потока<sup>12</sup>, состоящего (в наиболее общем виде) из двух элементов: требуемых инвестиций (оттоков средств) и поступления денежных средств за вычетом текущих расходов (приток средств).

В финансовом анализе необходимо внимательно учитывать распределение денежных потоков во времени. Бухгалтерская отчетность о прибылях и убытках не привязана к денежным потокам и поэтому не отражает, когда именно в течение отчетного периода происходит приток или отток денежных средств.

При разработке денежного потока должна учитываться временная стоимость денег.

Для сопоставления разновременных значений денежного потока используется механизм дисконтирования, с помощью которого все значения денежного потока на различных этапах реализации инвестиционного проекта приводятся к определенному моменту, называемому моментом приведения. Обычно момент приведения совпадает с началом или концом базового этапа инвестиционного проекта, но это не является обязательным условием, и в качестве момента приведения может быть выбран любой этап, на который требуется оценить эффективность проекта.

Как отмечалось выше, важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход. Показатели чистого дисконтированного дохода и внутренней нормы доходности (IRR) позволяют сравнивать между собой различные инвестиционные проекты с целью выбора наиболее эффективного. Однако подобному сравнению подлежат проекты с сопоставимыми сроками реализации, объемами первоначальных инвестиций и релевантными денежными потоками.

Под релевантными денежными потоками подразумеваются такие потоки, в которых поток со знаком «минус» меняется на поток со знаком «плюс» единовременно. Релевантные денежные потоки характерны для стандартных, типичных и наиболее простых инвестиционных проектов, в которых за этапом первоначального инвестирования капитала, то есть оттока денежных средств, следуют длительные поступления, то есть приток денежных средств.

Анализ денежного потока инвестиционного проекта не ограничивается изучением его структуры. Важно также идентифицировать денежный поток, убедиться в его релевантности/нерелевантности, что в конечном счете позволит упростить процедуру выбора показателей оценки и критериев отбора, а также улучшить сопоставимость различ-

ных проектов.

### Нерелевантные денежные потоки

Для нерелевантных денежных потоков характерна ситуация, когда отток и приток капитала чередуются. В этом случае некоторые из рассмотренных аналитических показателей с изменением исходных параметров могут меняться в неожиданном направлении, то есть выводы, сделанные на их основе, могут быть не всегда корректными.

Если вспомнить, что IRR является корнем уравнения  $NPV = 0$ , а функция  $NPV = f(i)$  представляет собой алгебраическое уравнение  $k$ -й степени, где  $k$  — число лет реализации проекта, то в зависимости от сочетания знаков и абсолютных значений коэффициентов число положительных корней уравнения может колебаться от 0 до  $k$ . В частности, если значения денежного потока чередуются по знаку, возможно несколько значений критерия IRR.

Если рассмотреть график функции  $NPV = f(r, P_k)$ , то возможно различное его представление в зависимости от значений коэффициента дисконтирования и знаков денежных потоков («плюс» или «минус»). Можно выделить две наиболее реальные типовые ситуации (рис. 13).

$NPV = f(r, P_k)$  соответствуют следующим ситуациям:

- вариант 1 — имеет место первоначальное вложение капитала с последующими поступлениями денежных средств;
- вариант 2 — имеет место первоначальное вложение капитала, в последующие годы притоки и оттоки капитала чередуются.

Первая ситуация наиболее типична: она показывает, что функция  $NPV = f(r)$  в этом случае является убывающей с ростом  $r$  и имеет единственное значение IRR. Во второй ситуации вид графика может быть различным.

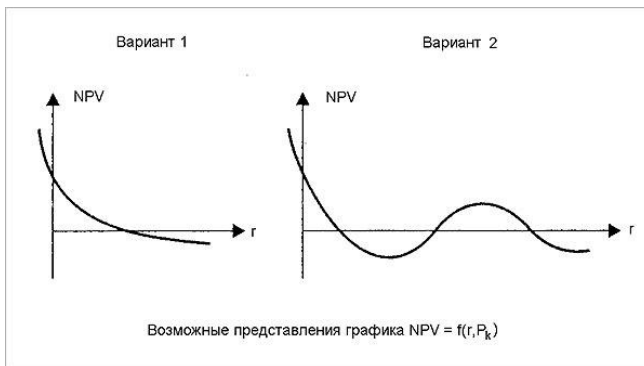


Рис. 13. Возможные представления графика  $NPV = f(r, P_k)$

### **Оценка эффективности проекта**

Рассмотрим пример оценки инвестиционного проекта по строительству многофункционального комплекса в пределах третьего транспортного кольца.

#### **Допущения**

Любой инвестиционный проект рассматривается в разрезе сложных макро- и микроэкономических процессов. На процесс моделирования и оценки инвестиционного проекта влияют многие, если не все, факторы макро- и микросреды, если это касается реальных инвестиций в строительную сферу, о которой пойдет речь. Абсолютно все учесть невозможно, но есть такие показатели, которые учитывать можно и даже нужно: инфляция, ставка коммерческого кредита, доля прибыли фонда, налоги, желаемая прибыль инвестора и другие. Несложно заметить, что некоторые показатели, например инфляция и налоги, являются условно постоянными, то есть их количественная характеристика может быть принята за постоянную на определенном промежутке времени. Другие, как ставка коммерческого кредита, доля прибыли фонда, желаемая прибыль инвестора и другие, могут варьироваться в зависимости от «аппетита» участников. Для анализа эффективности предлагаемого инвестиционного проекта была создана модель, в которой возможно изменять вышеописанные показатели, и компьютер автоматически пересчитывает аналитическую часть, но для данного исследования необходимо зафиксировать некоторые показатели в виде экономических допущений:

- процентная ставка банковского кредита, 27% годовых;
- доля прибыли банка, 0%;
- прибыль правообладателя, 84%;
- ставка налога на прибыль, 24%;
- development fee, от выручки 3%;
- затраты на маркетинг, от выручки 2%;
- стоимость аренды земли, \$91 000/га в год;
- неизменная часть текущих затрат, \$15 000 в месяц.

В дополнение к вышеописанным допущениям стоит сказать, что существуют несколько стратегий развития предлагаемого инвестиционного проекта. Для минимизации рисков и более быстрой окупаемости вложенных средств мы предлагаем рассмотреть ситуацию финансирования проекта за счет 100% привлеченных средств с параллельной продажей строящихся площадей по мере их возведения.

#### **Логика исследования**

Для определения потребностей в инвестициях, а также для анализа экономической эффективности инвестиционного проекта необхо-

димо пройти несколько этапов<sup>14</sup>:

- 1) прогнозирование инвестиций: смета проекта;
  - 2) прогнозирование инвестиций: инвестиционный план;
  - 3) прогноз выручки;
  - 4) составление отчета о движении денежных средств;
  - 5) определение чистой приведенной стоимости (NPV) и внутренней нормы рентабельности (IRR);
  - 6) расчет срока окупаемости инвестиций (PP), дисконтированного периода окупаемости (DPP) и индекса прибыльности инвестиций (PI);
  - 7) определение потребности в финансировании.
- Остановимся более подробно на ключевых моментах.

#### **Описание инвестиционного проекта**

Рассмотрим инвестиционный проект строительства многофункционального комплекса в пределах третьего транспортного кольца, который представляет собой многоэтажный комплекс на площади 1,08 га с подземной стоянкой, офисами, торговыми площадями, отелем, рестораном и апартаментами.

#### **Оценка эффективности проекта. Прогнозирование инвестиций: смета проекта**

Рассмотрим конкретный пример оценки эффективности инвестиционного проекта по строительству многофункционального комплекса в Москве. Составим смету проекта (приложение 1).

#### **Составление отчета о движении денежных средств**

Составим далее отчет о движении денежных средств (приложение 2). Для этого доходы и расходы размещаем по статьям во временном разрезе по мере их возникновения при реализации проекта.

#### **Определение чистой приведенной стоимости (NPV)**

Для определения NPV берется строка прибыль/убыток (или cash flow) из отчета о движениях денежных средств. Для наглядности приведем способ расчета NPV.

Расчет NPV:

NPV	\$318 377 612
-----	---------------

$$NPV = -I_0 + \frac{CF_1}{(1 + 0,27^{\frac{1}{4}})} + \frac{CF_1}{(1 + 0,27^{\frac{1}{4}})^2} + \dots$$

## 2.6. Анализ финансовых показателей и коэффициентов

Финансовый анализ проводится компаниями не только для оценки текущего финансового состояния компании, он также позволяет спрогнозировать дальнейшее ее развитие. При этом аналитикам необходимо внимательно отнестись к перечню показателей, которые будут использоваться для стратегического планирования.

Анализ уровня устойчивого роста компании является динамичной аналитической основой, объединяющей в себе финансовый анализ со стратегическим менеджментом для объяснения особо важных взаимосвязей переменных стратегического планирования и финансовых переменных, а также для проверки соответствия задач корпоративного роста и финансовой политики. Этот анализ позволяет определить наличие существующих возможностей компании для финансового роста, установить, каким образом финансовая политика компании будет влиять на будущее и проанализировать сильные и слабые стороны конкурентных стратегий компании.

В данной статье рассмотрим составляющие анализа финансовых показателей.

Любые мероприятия по реализации стратегических программ имеют свою стоимость. Необходимой частью планирования и реализации стратегии является расчет необходимых и достаточных финансовых ресурсов, которые компания должна инвестировать.

### **Информации для финансового анализа**

Наиболее полное определение понятия финансового анализа приведено в «Финансово-кредитном энциклопедическом словаре» (под ред. А.Г. Грязновой, М.: «Финансы и статистика», 2004): «Финансовый анализ — совокупность методов определения имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта в истекшем периоде, а также его возможностей на ближайшую и долгосрочную перспективу». Целью финансового анализа является определение наиболее эффективных путей достижения прибыльности компании, основными задачами является анализ доходности и оценка рисков предприятия.

Анализ финансовых показателей и коэффициентов позволяет менеджеру понимать конкурентную позицию компании на текущий момент времени. Публикуемые отчеты и счета компаний содержат в себе множество цифр, умение читать эту информацию позволяет аналитикам знать, насколько эффективно и результативно работает их компания и компании-конкуренты.

Коэффициенты позволяют увидеть взаимосвязь между прибылью от продаж и расходами, между основными активами и пассивами.

Существует множество типов коэффициентов, обычно их используют для анализа пяти основных аспектов деятельности компании: ликвидности, соотношения собственных и заемных средств, оборачиваемости активов, прибыльности и рыночной ценности.



Рис. 14. Структура финансовых показателей компании

Анализ финансовых коэффициентов и показателей — прекрасный инструмент, обеспечивающий представление о финансовом состоянии компании и конкурентных преимуществах и перспективах ее развития.

1. Анализ производительности. Коэффициенты позволяют проанализировать изменение производительности компании по показателям чистой прибыли, использования капитала и осуществлять контроль за уровнем издержек. Финансовые коэффициенты позволяют анализировать финансовую ликвидность и стабильность предприятия за счет эффективного использования системы активов и пассивов.

2. Оценка рыночных бизнес-тенденции. Анализируя динамику финансовых показателей и коэффициентов за период в несколько лет, возможно, изучить результативность тенденций в контексте существующей бизнес-стратегии.

3. Анализ альтернативных бизнес-стратегий. Изменяя показатели коэффициентов в бизнес-плане — возможно проанализировать альтернативные варианты развития компании.

4. Наблюдение за прогрессом компании. Выбрав оптимальную бизнес-стратегию, менеджеры компании, продолжая изучать и анализировать основные текущие коэффициенты, могут видеть отклонение

от плановых показателей реализуемой стратегии развития.

Анализ коэффициентов — это искусство взаимосвязи двух и более показателей финансовой деятельности компании. Более полную картину результатов деятельности аналитики могут увидеть в динамике за несколько лет, и дополнительно сравнивая показатели деятельности компании со средними отраслевыми показателями.

Стоит отметить, что система финансовых показателей — это не хрустальный шар, в котором можно увидеть все, что было и что будет. Это просто удобный способ обобщить большое количество финансовых данных и сравнить результаты деятельности различных компаний. Сами по себе финансовые коэффициенты помогают менеджменту компании сфокусировать внимание на слабых и сильных сторонах деятельности компании, правильно сформулировать вопросы, на которые эти коэффициенты редко могут ответить. Важно понимать, что финансовый анализ не заканчивается расчетом финансовых показателей и коэффициентов, он только начинается, когда аналитик провел их полный расчет.

Реальная полезность рассчитываемых коэффициентов определяется поставленными задачами. Прежде всего, коэффициенты дают возможность увидеть изменения в финансовом положении или результатах производственной деятельности, помогают определить тенденции и структуру планируемых изменений; что помогает руководству увидеть угрозы и возможности присущие именно данному предприятию.

Финансовые отчеты компании являются источником информации о компании не только для аналитиков, но и для менеджмента компании и широкого круга заинтересованных лиц. Пользователям информации о финансовых коэффициентах для эффективного коэффициентного анализа важно знать основные характеристики главных финансовых отчетов и концепции анализа показателей. Однако при проведении финансового анализа важно понимать: главное — не расчет показателей, а умение трактовать полученные результаты.

Анализируя финансовые показатели, всегда стоит иметь в виду, что оценка результатов деятельности производится на основании данных прошедших периодов, и на этой основе может оказаться некорректной экстраполяция будущего развития компании. Финансовый анализ должен быть направлен на будущее.

#### **Концепции, лежащие в основе анализа финансовых показателей**

Финансовый анализ используется при построении бюджетов, для выявления причин отклонений фактических показателей от плановых и коррекции планов, а также при расчете отдельных проектов. В качестве основных инструментов применяются горизонтальный (дина-



мика показателей) и вертикальный (структурный анализ статей) анализ отчетных документов управленческого учета, а также расчет коэффициентов. Такой анализ проводится по всем основным бюджетам: БДДС, БДР, балансу, бюджетам продаж, закупок, товарных запасов.

Основными особенностями финансового анализа являются следующие:

1. Подавляющее большинство финансовых показателей носит характер относительных величин, что позволяет сравнивать предприятия различного масштаба деятельности.

2. При проведении финансового анализа важно применять фактор сравнения:

- сравнивать показатели деятельности компании в тенденции за различные периоды времени;

- сравнивать показатели данной компании со среднестатистическими показателями по отрасли или с аналогичными показателями предприятий внутри данной отрасли.

3. Для проведения финансового анализа важно иметь полное финансовое описание компании за выбранные периоды времени (обычно лет). Если в распоряжении аналитика есть данные только за один период, то должны быть данные баланса предприятия на начало и конец периода, а также отчет о прибыли за рассматриваемый период. Важно помнить, что количество балансов для анализа должно быть на единицу больше, чем количество отчетов о прибыли.

Управление бухгалтерским учетом является важным элементом анализа финансовых коэффициентов и показателей. Основное уравнение бухгалтерского учета, выражающее взаимозависимость активов, пассивов и прав собственности, называют бухгалтерской сбалансированностью:

$$\text{АКТИВЫ} = \text{ПАССИВЫ} + \text{СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ}$$

Активы обычно классифицируют по трем категориям:

1. Текущие активы включают в себя наличные и другие активы, которые должны быть переведены в наличность в течение одного года (например, ценные бумаги, обращающиеся на бирже; дебиторская задолженность; векселя к получению; оборотные средства и авансированные средства).

2. Земельная собственность, основные средства производства и оборудование (основной капитал) включают средства, которые характеризуются относительно долгим сроком службы. Эти средства обычно не предназначены для перепродажи и используются в производстве

или продаже других товаров и услуг.

3. Долгосрочные активы включают в себя инвестиции компании в ценные бумаги, например, акции и облигации, а также нематериальные активы, включающие: патенты, расходы на монопольные права и привилегии, авторские права.

Пассивы обычно подразделяются на две группы:

1. Краткосрочные обязательства включают в себя суммы кредиторской задолженности, которые следует выплатить в течение одного года; например, накопившиеся обязательства и векселя к оплате.

2. Долгосрочные обязательства — это права кредиторов, которые не обязательно должны быть реализованы в течение одного года. К этой категории относятся обязательства по облигационному займу, долгосрочные банковские кредиты, ипотека.

Собственный капитал — это права собственников предприятия. С точки зрения бухгалтерского учета — это остаток суммы после вычета обязательств из активов. Этот баланс увеличивается любой прибылью и сокращается любыми убытками компании.

Показатели, обычно рассматриваемые аналитиками, включают в себя отчет о результатах хозяйственной деятельности, балансовый отчет, показатели изменений в финансовом положении и показатели изменений в собственном капитале.

Отчет о результатах хозяйственной деятельности компании, также рассматриваемый как отчет о прибылях и убытках или отчет о доходах, обобщает результаты опционной деятельности компании за определенный отчетный период времени. Чистый доход рассчитывается методом периодической бухгалтерской отчетности, применяемым при вычислении прибылей и издержек. Обычно он считается самым важным финансовым показателем. Отчет показывает, сократились или возросли проценты доходов по акциям компании за отчетный период после назначения дивидендов или после заключения других сделок с владельцами. Отчет о результатах хозяйственной деятельности помогает собственникам оценить сумму, временные параметры и неопределенность будущих потоков наличности.

Балансовый отчет и отчет о результатах хозяйственной деятельности являются основными источниками показателей, используемыми компаниями. Балансовый отчет — это отчет, показывающий, чем владеет компания (активы) и что она должна (обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Некоторые аналитики называют балансовый отчет «фотографией финансового здоровья компании» на конкретный момент времени.

### **Система финансовых показателей и коэффициентов**

Общее количество финансовых коэффициентов, которые могут быть применены для анализа деятельности компании,— порядка двухсот. Обычно используется лишь небольшое число основных коэффициентов и показателей и соответственно основные выводы, которые на их основе можно сделать. С целью более упорядоченного рассмотрения и анализа финансовые показатели принято подразделять на группы, чаще всего, на группы, отражающие интересы определенных заинтересованных лиц (стейкхолдеров). К основным группам стейкхолдеров относятся: владельцы, руководство предприятия, кредиторы. При этом важно понимать, что деление условное и показатели для каждой группы могут использоваться различными заинтересованными сторонами.

Как вариант, возможно упорядочение и анализ финансовых показателей по группам, характеризующим основные свойства деятельности компании: ликвидность и платежеспособность; эффективность менеджмента компании; прибыльность (рентабельность) деятельности.

Разделение финансовых показателей на группы, характеризующие особенности деятельности предприятия приведено на рис.15. Рассмотрим несколько более подробно группы финансовых показателей.

#### **Показатели операционных издержек:**

Анализ операционных издержек позволяет рассмотреть относительную динамику долей различных видов издержек в структуре совокупных издержек предприятия и является дополнением операционного анализа. Эти показатели позволяют выяснить причину изменения показателей прибыльности компании.

#### **Показатели эффективного управления активами:**

Эти показатели позволяют определить, насколько эффективно менеджмент компании управляет активами, доверенными ему владельцами компании. По балансу можно судить о характере используемых компанией активов. При этом важно помнить, что данные показатели весьма приблизительны, т.к. в балансах большинства компаний самые разные активы, приобретенные в разное время, указываются по первоначальной стоимости. Следовательно, балансовая стоимость таких активов часто не имеет ничего общего с их рыночной стоимостью, это условие еще усугубляется в условиях инфляции и при повышении стоимости таких активов.

Еще одно искажение текущего положения может быть связано с диверсификацией видов деятельности компании, когда конкретные виды деятельности требуют привлечения определенного объема активов для получения относительно равного объема прибыли. Поэтому при анализе, желательно стремиться к разделению финансовых показате-

телей по определенным видам деятельности компании или по видам продукции.

### Показатели ликвидности:

Эти показатели позволяют оценить степень платежеспособности компании по краткосрочным долгам. Суть этих показателей состоит в сравнении величины текущих задолженностей компании и ее оборотных средств, которые позволят обеспечить погашение этих задолженностей.



Рис. 15. Структура финансовых показателей компании

### Показатели прибыльности (рентабельности):

Позволяют оценить эффективность использования менеджментом компании его активов. Эффективность работы определяется соотношением чистой прибыли, определяемой различными способами, с суммой активов, используемых для получения этой прибыли. Данная группа показателей формируется в зависимости от акцента исследования эффективности. Следуя целям анализа, формируются компоненты показателя: величина прибыли (чистая, операционная, прибыль до вы-

платы налога) и величина актива или капитала, которые образуют эту прибыль.

#### **Показатели структуры капитала:**

С помощью этих показателей возможно проанализировать степень риска банкротства компании в связи с использованием заемных финансовых ресурсов. При увеличении доли заемного капитала увеличивается риск банкротства, т.к. возрастает объем обязательств компании. Данная группа коэффициентов интересует в первую очередь существующих и потенциальных кредиторов компании. Руководство и собственники оценивают компанию как непрерывно действующий хозяйствующий объект, у кредиторов двоякий подход. С одной стороны кредиторы заинтересованы в финансировании деятельности успешно работающей компании, развитие которой будет соответствовать ожиданиям; с другой стороны, кредиторы оценивают, насколько весомым будет требование о возмещении долга, если компания будет испытывать значительные затруднения при возвращении долгосрочного займа.

Отдельную группу образуют финансовые показатели, характеризующие возможность компании по обслуживанию долга за счет средств, получаемых от текущих операций.

Положительное или отрицательное воздействие финансового рычага возрастает пропорционально сумме заемного капитала, используемого компанией. Риск кредитора возрастает совместно с ростом риска собственников.

#### **Показатели обслуживания долга:**

Финансовый анализ основывается на данных баланса, который является бухгалтерской формой, отражающей финансовое состояние компании на определенный момент времени. Какой бы коэффициент из характеризующих структуру капитала не рассматривался, анализ доли заемного капитала, по сути, остается статистическим и не принимает во внимание динамику операционной деятельности компании и изменения ее экономической стоимости. Поэтому показатели обслуживания долга не дают полного представления о платежеспособности компании, а лишь показывают возможность компании оплачивать проценты и сумму основного долга в оговоренные сроки.

#### **Рыночные показатели:**

Эти показатели одни из наиболее интересных для собственников компаний и потенциальных инвесторов. В акционерной компании собственника — держателя акций — интересует прибыльность компании. Имеется в виду прибыль, полученная благодаря усилиям менеджмента компании, на средства, инвестированные собственниками. Собственников интересует влияние результатов деятельности компании на ры-

ночную стоимость их акций, особенно свободно — обращающихся на рынке. Их интересует распределение принадлежащей им прибыли: какая ее доля вновь инвестируется в компанию, а какая часть выплачивается им в качестве дивидендов.

Главная аналитическая цель проведения анализа финансовых коэффициентов и показателей заключается в приобретении навыков принятия управленческих решений и понимания результативности ее работы.

## 2.7. Финансовый рычаг

### **Эффект финансового рычага: концепция доходности и концепция риска**

Возможность изменения структуры капитала, "безопасность" дополнительного заимствования может быть оценена с помощью такого инструмента, как эффект финансового рычага.

Финансовый рычаг (Financial Leverage, **FL**) - одна из характеристик соотношения между заемным и собственным капиталом. С точки зрения аналитика речь идет об оценке использования займов на основе составляющих финансового рычага, когда капитал, взятый в долг под проценты, может выполнить роль вложений, приносящих прибыль, более высокую, чем уплаченные проценты. Собственный капитал в этом случае рассматривается как фундамент для привлечения заемных средств и возникновения так называемого эффекта финансового рычага (Degree of Financial Leverage, **DFL**).

Как правило, **DFL** трактуется как применение заемных средств с фиксированным процентом с целью приращения прибыли держателей обыкновенных акций. При этом долговые обязательства должны приносить потенциальный доход больший, чем процентные выплаты по этим обязательствам. В результате компания может увеличить эффективность использования собственного капитала.

Если буквально леввередж - это рычаг для перемещения тяжестей, то в экономическом смысле этого слова он представляет собой некий фактор, незначительное изменение которого может привести к существенному изменению результативного показателя. Так, воздействуя на структуру затрат, меняя соотношение между постоянными и переменными затратами, можно влиять на прибыль до налогообложения и выплаты процентов; изменение же структуры капитала повлечет за собой серьезное колебание величины чистой прибыли.

Таким образом, **DFL** характеризует взаимосвязь между структурой капитала, чистой прибылью и рентабельностью собственного ка-

питала по чистой прибыли. Иными словами, его можно определить как потенциальную возможность оказывать влияние на прибыль в результате привлечения заемных средств, т.е. меняя структуру капитала.

Однако следует помнить, что уровень эффекта финансового рычага прямо пропорционален не только рентабельности собственного капитала по чистой прибыли (чистая прибыль / собственный капитал), но и степени финансового риска компании. Это похоже на палку о двух концах: с одной стороны, компания получает возможность увеличить доходность собственных средств, с другой стороны, дополнительные займы влекут за собой повышенные риски.

Действительно, чем выше уровень процентов к выплате (постоянных расходов), тем меньше чистая прибыль. Таким образом, чем выше уровень FL, тем выше финансовый риск компании. Следовательно, можно оценивать изменение структуры капитала с разных точек зрения. Исходя из такой трактовки эффекта финансового рычага выделяют две ключевые концепции **DFL**:

- 1) европейскую концепцию (концепция доходности капитала);
- 2) американскую концепцию (концепция финансового риска).

**Первая концепция DFL** рассматривается как разумное использование долговых обязательств с фиксированными выплатами для финансирования тех активов, которые сулят доход, превышающий процентные выплаты. Эффект финансового рычага проявляется в приращении рентабельности собственного капитала, увеличении доходности собственных средств.

#### Пример 6.2

Три фирмы ("А", "Б", "В") имеют одинаковую стоимость активов (2000 ден. ед.), но разную структуру источников их формирования: "А" не имеет заемных средств, а "В" использует займов больше, чем "Б".

На основании имеющихся данных определите:

- а) какая фирма получит максимальное приращение рентабельности собственного капитала;
- б) какова величина эффекта финансового рычага.

Показатели	Фирма «А»	Фирма «Б»	Фирма «В»
Валюта баланса, ден. ед.	2000	2000	0
Собственный капитал, ден. ед.	2000	1000	500
Заемный капитал, ден. ед.	0	1000	1500
Средняя расчетная ставка процента по кредитам, %	0	15	18
Рентабельность активов, %	30	30	30
Ставка налога на прибыль (доля прибыли до налогообложения)	1/3	1/3	1/3

#### Решение

Показатели	Фирма «А»	Фирма «Б»	Фирма «В»
Прибыль до налогообложения и выплаты процентов (EBIT), ден. ед.	600	600	600

Показатели	Фирма «А»	Фирма «Б»	Фирма «В»
Финансовые издержки (сумма процентов за кредит, $D$ ), ден. ед.	0	150	270
Прибыль до налогообложения ( $EBT$ ), ден. ед.	600	450	330
Налог на прибыль ( $T$ ), ден. ед.	200	150	110
Чистая прибыль ( $NI$ ), ден. ед.	400	300	220
Рентабельность собственного капитала ( $ROE$ ), %	20	30	44
Эффект финансового рычага ( $DFL$ ), %	0	10 (30 - 20)	24 (44 - 20)

Фирма "Б":

$$DFL = 2/3 \text{ о } (30 - 15) \text{ о } 1 = 10\%.$$

Результаты расчета показывают, что фирма "А", не использующая заемные средства, не получает никакого дополнительного эффекта.

Фирма "Б", рискнувшая воспользоваться "чужими" денежными средствами, имеет прирост рентабельности собственного капитала на 10%. Величина **DFL** будет меняться в зависимости от размеров рентабельности активов, процентной ставки и соотношения собственных и заемных средств компании. Так, фирма "В", имеющая большую, чем "Б", долю заемного капитала в валюте баланса (1500 ден. ед.) и, соответственно, более высокую ставку процента (18%), получила приращение рентабельности собственного капитала на 24%, что на 14% больше "Б".

Итак, первый вывод, который можно сделать: эффект финансового рычага будет тем больше, чем больше превышение рентабельности активов над ставкой процентов по займам и чем больше коэффициент, характеризующий соотношение заемного и собственного капитала.

Далее определим, от каких факторов зависит возможность компании дополнительно привлекать заемные средства, может ли она оптимизировать структуру капитала, ориентируясь на будущие заимствования.

С этой целью рекомендуется формализовать расчет эффекта финансового рычага:

$$\text{ЭФР} = \left( 1 - \frac{\text{Ставка налога на прибыль}}{\text{Рентабельность активов}} \right) \cdot \left( \frac{\text{Рентабельность активов} - \text{Ставка процента}}{\text{Собственный капитал}} \right) \times \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} ;$$

$$DFL = (1 - t) \cdot (ROA - r) \cdot D/E.$$

Формула расчета  $R_{ск}$ :



$$P_{CK} = (1 - CH) \cdot P_A + (1 - CH) \cdot (P_A - СП) \cdot ЗК/СК;$$

$$ROE = (1 - t) \cdot ROA + (1 - t) \cdot (ROA - r) \cdot D/E.$$

$$\text{Налоговый коэффициент} = (1 - CH);$$

$$K = (1 - t).$$

Эффект финансового рычага имеет две составляющие (рис. 6.1).

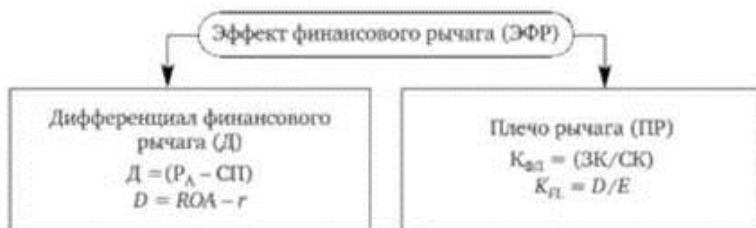


Рис. 16. Формализация расчета эффекта финансового рычага

Дифференциал отражает степень покрытия средней расчетной ставки процента уровнем экономической рентабельности вложений в активы компании. Плечо рычага, или коэффициент финансового левериджа, есть суть структура капитала.

Произведение этих двух составляющих, скорректированное на налоговый коэффициент (налоги уменьшают размеры **DFL**), и дает нам величину искомого эффекта.

Используя это выражение, можно рассчитать рентабельность собственного капитала ( $P_{СК}$ ):

$$P_{СК} = (1 - CH) \cdot P_A + \text{ЭФР}.$$

Этот показатель определяет границу экономической целесообразности привлечения заемных средств. Смысловое содержание данного выражения - пока рентабельность вложений в предприятие выше цены заемных средств, т.е. дифференциал положителен, рентабельность собственного капитала будет расти тем быстрее, чем выше соотношение заемных и собственных средств. Однако по мере роста доли заемных средств повышается их цена, начинает снижаться прибыль, в результате падает и рентабельность активов. Следовательно, возникает

угроза получения отрицательного дифференциала и, соответственно, отрицательного эффекта финансового рычага.

### Пример 6.3

#### Разбор типового задания

Обоснуйте выбор источников финансирования (распределение рисков между собственниками и кредиторами).

Для финансирования бизнеса необходимо 1000 тыс. ден. ед. Используя эти средства, компания планирует получить операционную прибыль 180 тыс. ден. ед.

Есть три варианта соотношения собственных и заемных средств в капитале компании.

Компания получает максимальный прирост рентабельности собственного капитала (18,2%) при варианте II структуры капитала, несмотря на более высокий коэффициент финансового левереджа (4 против 1,5 при варианте III).

Теперь можно сделать еще один вывод: чтобы ЭФР был положительным, необходимо регулировать соотношение заемного и собственного капитала, подбирать плечо финансового рычага, ориентируясь на величину дифференциала. Это предполагает проведение анализа вариантных расчетов применительно к конкретным условиям и возможностям реально функционирующей компании.

Может ли компания более точно определить границы изменения структуры капитала, рассчитать необходимые для получения положительно **DFL** размеры прибыли?

Показатели	Вариант I	Вариант II	Вариант III
СК, тыс. ден. ед.	1000	200	400
ЗК, тыс. ден. ед.	0	800	600
Итого капитала, тыс. ден. ед.	1000	1000	1000
СП, %	0	12	10
СН, %	24	24	24

#### Решение

Показатели	Вариант I	Вариант II	Вариант III
Операционная прибыль, тыс. ден. ед.	180	180	180
Сумма процентов, тыс. ден. ед.	0	96	60
Налогооблагаемая прибыль, тыс. ден. ед.	180	84	120
Сумма налога на прибыль, тыс. ден. ед.	43,2	20,2	28,8
Чистая прибыль, тыс. ден. ед.	136,8	63,8	91,2
Рентабельность собственного капитала, %	13,7 $(136,8/1000) \times 100$	31,9 $(63,8/200) \times 100$	22,8 $(91,2/400) \times 100$
Эффект финансового рычага, %	0	18,2 $(31,9 - 13,7)$	9,1 $(22,8 - 13,7)$

С целью решения поставленной задачи необходимо рассчитать два показателя: точку безразличия (ТБ) и финансовую критическую точку (ФКТ)1.

**о Точка безразличия** - это прибыль до выплаты процентов и налогов, при которой рентабельность собственного капитала не изменится в случае привлечения заемных средств.

**Финансовая критическая точка** - это прибыль до выплаты процентов и налогов, размеры которой равны сумме финансовых издержек, связанных с обслуживанием долга.

Пример:

Предположим, компания к концу отчетного периода показывает в финансовых отчетах следующие данные:

о собственный капитал - 150 млн ден. ед.;

о заемный капитал - 42 млн ден. ед.;

о прибыль - 23 млн ден. ед.;

о ставка налога на прибыль - 20%;

о ставка процента по кредитам - 19%. Рассчитаем величину эффекта финансового рычага:

$$P_A = (\Pi/A) \cdot 100 = (23/(150 + 42)) \cdot 100 = 12\%;$$

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{СН}) \cdot (P_A - \text{СП}) \cdot (\text{ЗК}/\text{СК}) =$$

$$= (1 - 0,20) \cdot (0,12 - 0,19) \cdot 42/150 = -0,0157 (1,57\%).$$

В силу того, что рентабельность активов ниже стоимости заемных средств, компания имеет отрицательный эффект финансового рычага (при привлечении заемных средств рентабельность собственного капитала снижается на 1,57%). Каким должен быть размер прибыли от основной деятельности, чтобы ЭФР был бы равен нулю?

Рассчитаем точку безразличия.

Если ЭФР = 0, то Рд - СП = 0, следовательно  $P_A = \text{СП}$ ;  $\Pi = P_A \cdot A = 0,19 \cdot 192 = 36,48$  млн ден. ед.

Имея прибыль 36,48 млн ден. ед., компания может использовать заемный капитал (смешанную схему финансирования бизнеса), но доходность собственных средств при этом не увеличится. Определим рентабельность собственного капитала по чистой прибыли (ЧП) в условиях привлечения заемного капитала и при бездолговой схеме финансирования деятельности.

Смешанная схема финансирования бизнеса:

Рек = ЧП/СК =  $(1 - 0,20) \cdot (36,48 - 7,98)/150 = 15\%$ . Бездолговая схема финансирования бизнеса:

Рск = ЧП/СК =  $(1 - 0,20) \cdot (36,48 - 0)/192 = 15\%$ .

Расчеты показывают, что в этом случае ЭФР нейтрализуется, следовательно, компания должна заработать прибыль, большую, чем в точке безразличия, чтобы получить желаемое приращение рентабельности собственного капитала ( $\text{ЭФР} > 0$ ).

Ну а каков уровень финансовой критической точки, т.е. какова нижняя граница прибыли, достаточной только на покрытие финансовых издержек (суммы процентов и пр.)?

Очевидно, что в этой точке  $R_{\text{ск}} = 0$ , тогда  $\Pi = 3K$  о СП;

$\Pi = 42$  о  $0,20 = 7,98$  млн ден. ед.

При размере прибыли ниже 7,98 млн ден. ед. компания станет убыточной.

Таким образом, установлены определенные границы по прибыли, ориентируясь на которые менеджеры могут принимать решения об изменении структуры капитала:

1.  $\text{Пфакт} > \text{ТБ}$  - в этом случае ЭФР положительный, и компании выгодно привлекать заемные средства.

2.  $\text{Пфакт} = \text{ТБ}$  - использование заемного капитала не изменит финансового результата и, соответственно, величины

Рек-

3.  $\text{ФКТ} < \text{Пфакт} < \text{ТБ}$  - при смешанной схеме финансирования бизнеса ЭФР отрицательный.

4.  $\text{Пф.1КТ} < \text{ФКТ}$  - при наличии прибыли до выплаты процентов и налогов компания имеет чистые убытки.

**Вторая концепция ВУ1** трактует его с точки зрения степени финансового риска. Привлечение компанией заемных средств сопряжено не только с потенциальной возможностью повышения доходности собственного капитала, но и с ростом финансовых рисков.

Формы проявления риска:

о возможное снижение платежеспособности;

о возможное снижение доходов акционеров в расчете на одну акцию.

Компания со значительной долей заемного капитала признается организацией финансово зависимой, с сильным плечом финансового рычага. Чем выше уровень тем выше финансовый риск компании, который может проявляться в снижении платежеспособности, росте угрозы невозмещения кредита, падении дивидендов и курса акций.

Очевидно, что финансовому рычагу присуща двойственность, обусловленная необходимостью выбора альтернативного варианта: риск-доход. Рост/7/, приводит, с одной стороны, к росту риска держателей обыкновенных акций, с другой стороны, это может обеспечить рост доходов в расчете на одну акцию. При этом рост ожидаемого до-

хода скорее всего повлечет за собой увеличение рыночной цены акции, увеличение же риска, в свою очередь, приведет к ее снижению.

Цель использования такого инструмента, как Р1, состоит в поиске оптимального соотношения между риском и ожидаемым доходом для максимизации рыночной цены акций компании. Финансовый леверидж означает включение в структуру капитала компании задолженности, которая дает постоянную прибыль.

В рамках концепции финансового риска рассчитывается коэффициент - **сила воздействия финансового рычага (р)**. В этом случае определяется соотношение прироста чистой прибыли на акцию (%) и прироста операционной прибыли (%). Данное соотношение показывает, на сколько процентов изменится чистая прибыль на каждую обыкновенную акцию при изменении операционной прибыли на  $x$  процентов:

$$F = \frac{\Delta \text{Чистая прибыль на акцию}}{\Delta \text{Прибыль до налогообложения и выплаты процентов}} = \frac{\Delta Ni \text{ per share}}{\Delta EBIT}$$

Чем выше сила воздействия финансового рычага, тем больше финансовый риск.

Определение разумной, подходящей данной конкретной компании структуры источников служит одним из наиболее наглядных и доступных способов анализа финансовой устойчивости компании. В конечном счете, от соотношения между собственным и заемным капиталом зависят разработка дивидендной политики, правильный выбор внешних (кредитование, эмиссия акций) и внутренних (нераспределенная прибыль) источников финансирования. Именно достаточный объем собственных средств может обеспечить компании серьезные темпы развития и некоторую степень финансовой независимости.

При нахождении оптимального соотношения собственных и заемных средств следует учитывать: перспективы развития компании, ее стратегию, уровень риска, на который готовы пойти владельцы, прогноз уровня реальной процентной ставки, а также налоговые последствия различного соотношения собственных и заемных средств.

### **Тема 3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

3.1. Определение подходов к управлению активными и пассивными операциями коммерческого банка

3.2. Анализ прибыли и рентабельности коммерческого банка

#### **3.1. Определение подходов к управлению активными и пассивными операциями коммерческого банка**

Связь между активными и пассивными операциями коммерческого банка чрезвычайно сложна. Поэтому необходим четкий анализ всех сфер банковской деятельности.

Совместное управление активами и пассивами дает банку инструментарий для защиты депозитов и займов от воздействия колебаний циклов деловой активности и сезонных колебаний, а также средства для формирования портфелей активов, которые способствуют реализации целей банка. Суть управления активами и пассивами заключается в формировании стратегий и осуществлении мероприятий, которые приводят структуру баланса банка в соответствие с его стратегическими программами. Обычно основная цель управления активами и пассивами состоит в максимизации величины маржи (разности между процентными поступлениями и процентными издержками) при приемлемом уровне риска.

Управление активами и пассивами (УАП) – это постоянное сопоставление и урегулирование показателей баланса кредитной организации с целью поддержания прибыльности и минимизации неоправданных рисков. УАП помогает четко решить следующие проблемы: привлечения средств (в том числе определения сроков и ставок); распределения свободных средств; вложений в основные средства; поддержания собственного капитала и т.п.

Основная цель управления активами и пассивами состоит в поддержании процентных доходов и валютного положения банка в заданных диапазонах, с условием сохранения ликвидных средств в разумных пределах. Задачи УАП следующие: подборка и очистка исходных данных; систематизация баланса; моделирование финансовых характеристик текущих счетов; моделирование роста и развития баланса в зависимости от бизнес-стратегий и внешних факторов.

Аналитическая задача УАП состоит в оценке чувствительности подверженности баланса к различным изменениям одного или нескольких факторов, а также в количественной оценке влияния непред-

виденных колебаний в одном или нескольких факторах.

Наконец, результатом операций управления активами и пассивами можно считать создание эффективных страховых стратегий для реализации задач управления рисками и обеспечения согласованной, четкой и надежной отчетности.

Ликвидность активов – способность активов трансформироваться в денежную наличность посредством их реализации или погашения обязательств должником. По степени ликвидности активы банка распределяются на несколько групп:

первоклассные ликвидные активы (денежные средства банка в кассе или на корреспондентских счетах, а также государственные ценные бумаги в инвестиционном портфеле банка). Поддержание объема первой группы активов на необходимом уровне – неотъемлемое условие обеспечения ликвидности банка;

вторая группа активов (вторичные активы) по степени ликвидности – это краткосрочные ссуды юридическим и физическим лицам, межбанковские кредиты, факторинговые операции, ценные бумаги акционерных обществ. Их трансформация в наличную форму требует более продолжительного времени;

третья группа активов представляет собой долгосрочные вложения и инвестиции банка (долгосрочные ссуды, инвестиционные ценные бумаги банка);

четвёртая группа выделяет неликвидные активы, которые фактически не оказывают влияние на уровень ликвидности банка, поскольку их преобразование в денежную форму затруднено и занимает значительное время. К этой группе относятся просроченные ссуды, основные средства банка.

Степень ликвидности актива должна соотноситься с рискованностью актива. Под рискованностью понимается потенциальная возможность потерь при превращении актива в денежную форму. Например, риск вложения в ценные бумаги определяется финансовой устойчивостью эмитента, механизмом выпуска ценной бумаги, возможностью котировки на бирже. Рискованность активов определяется соответствующими коэффициентами риска.

В соответствии с международными стандартами активы обычно классифицируются по следующим категориям:

Стандартные. "Активы называются стандартными, когда способность заемщика обслуживать свои долги, вне всякого сомнения находится на должном уровне";

Наблюдаемые. "Это активы с потенциальными слабостями";

Ниже стандарта. "Данная категория свидетельствует о явно вы-

раженных недостатках, которые подвергают опасности обслуживание долга, в частности, когда первичных источников средств, направленных на погашение кредита, недостаточно и банку необходимо оценить возможность использования вторичных источников погашения";

**Сомнительные.** Данные активы имеют такие же недостатки, что и нестандартные активы, но исходя из существующих данных, полное их погашение находится под вопросом. Существует вероятность убытков, но наличие определенных факторов, которые могут улучшить положение, откладывает их перевод в класс убыточных, пока картина не станет окончательно ясной;

**Убыточные.** "Это активы, которые считаются безнадежными и имеют настолько низкую стоимость, что дальнейшее их содержание на балансе неоправданно".

Сочетание степени ликвидности и рискованности актива позволяет прогнозировать возможные потери по данным активам (риск убытков) и формировать необходимые резервы.

С помощью пассивных операций банки формируют свои ресурсы. Суть их состоит в привлечении различных видов вкладов, получении кредитов от других банков, эмиссии собственных ценных бумаг, а также проведении иных операций, в результате которых увеличиваются банковские ресурсы. К пассивным операциям относят: прием вкладов (депозитов); открытие и ведение счетов клиентов, в том числе банков-корреспондентов; выпуск собственных ценных бумаг (облигаций, векселей, депозитных и сберегательных сертификатов); получение межбанковских кредитов, в том числе централизованных кредитных ресурсов; операции репо; евровалютные кредиты.

Особую форму банковских ресурсов представляют собственные средства (капитал) банка. Собственный капитал, имея четко выраженную правовую основу и функциональную определенность, является финансовой базой развития банка. Он позволяет осуществлять компенсационные выплаты вкладчикам и кредиторам в случае возникновения убытков и банкротства банков; поддерживать объем и виды операций в соответствии с задачами банков.

В составе собственных средств банка выделяют: уставный, резервный и другие специальные фонды, а также нераспределенную в течение года прибыль.

Современная структура ресурсной базы коммерческих банков, как правило, характеризуется незначительной долей собственных средств.

Основную часть ресурсов банков формируют привлеченные средства, которые покрывают от 80 до 90 % всей потребности в денежных средствах



для осуществления активных банковских операций. Максимальный размер привлеченных средств зависит от собственного капитала банка. В разных странах существуют различные нормативы соотношения между собственным капиталом и привлеченными средствами.

Коммерческий банк имеет возможность привлекать средства предприятий, организаций, учреждений, населения и других банков. По фиксированности срока привлеченные ресурсы подразделяются на управляемые ресурсы и текущие пассивы. Управляемые ресурсы включают срочные депозиты, привлеченные банком, и межбанковские кредиты. Текущие пассивы формируются остатками средств на расчетных, текущих и корреспондентских счетах.

УАП (Управление активами и пассивами) предполагает использование нескольких методов, наиболее известные среди них: унификация активов и пассивов по срокам погашения; совмещение по срокам; хеджирование; секьюритизация.

В начале развития основными методами оценки рисков активов и пассивов стали анализ несовпадений (гэп-анализ) и анализ дьюраций. Оба подхода хорошо работали, если активы и пассивы охватывали фиксированные денежные потоки. В особых случаях, таких как ипотечные кредиты и отзывные долговые обязательства, гэп-анализ не работает. Анализ дьюраций теоретически мог бы дать результат, но расчет очень сложных показателей создавал множество проблем. В итоге банки и страховые компании стали внедрять сценарный анализ. Этот метод подразумевает рассмотрение нескольких сценариев изменения процентных ставок на 5-10 лет. Можно задавать снижающиеся ставки, нарастающие ставки, постепенное понижение, за которым следует неожиданный скачок и т.п. Сценарии могут задавать поведение всей кривой доходности. Количество сценариев может достигать десяти и более. Кроме того, необходимо оценить эффективность компании. Далее, на основе этих данных можно рассчитать эффективность баланса компании при каждом из сценариев. Если предполагаемая эффективность оказывается низкой по данному сценарию, то отдел УАП должен предпринять меры по корректировке активов и пассивов, чтобы сократить возможные риски. Очевидный недостаток сценарного анализа – зависимость от выбора конкретных параметров, а также необходимость множества предположений о поведении активов и пассивов при конкретном сценарии. По сути, УАП это замена учета на основе рыночных показателей в контексте учета методом начисления. Однако, это еще не окончательное решение проблемы. Доходы, полученные от переоценки портфеля ценных бумаг на основе текущих цен могут оказаться существенными, но при этом компания способна по-

терпеть крах в результате неадекватных потоков денежной наличности. Некоторые методы УАП, такие как анализ дьюраций, не решают вопросов ликвидности. Другие совместимы с анализом денежных потоков (в частности, небольшая модификация гэп-анализа дает такое решение). Для оценки рисков ликвидности с успехом применяется сценарный анализ.

Финансовые организации вовремя осознали, что потенциал ликвидных рисков может быть недооценен в УАП анализе. Кроме того, выяснилось, что ряд инструментов, применяемых в УАП отделах, можно применить для оценки рисков ликвидности. В результате оценка и управления рисками ликвидности (УРЛ) стала второй функцией УАП подразделений. Сегодня УРЛ считается составляющей УАП.

Теории управления активами и пассивами для поддержания ликвидности банка появились практически одновременно с организацией коммерческих банков.

Первоначально вопрос о банковской ликвидности имел два теоретических подхода. Первый подход был основан на том, что структура активов банка по срокам должна точно соответствовать структуре его пассивов, а это практически исключало возможность проведения коммерческими банками активной политики управления своей ликвидностью. На данной теоретической основе было выработано так называемое золотое банковское правило, состоящее в том, что величина и сроки финансовых требований банка должны соответствовать размерам и срокам его обязательств.

Второй подход базировался на реальном несоответствии структур активов и пассивов баланса, поскольку ни один даже самый мощный коммерческий банк не застрахован от последствий финансово-кредитных явлений, постоянно происходящих в социально-экономических системах: экономических кризисов, банкротств, неплатежей по ссудам, конъюнктуры спроса и предложений на рынках ссудных капиталов денежных средств, ценных бумаг и других проявлений несбалансированности рыночных отношений. Такие явления наиболее характерны для стран, осуществляющих переход от планово-централизованной к рыночной экономике.

Проблема управления активами и пассивами с целью поддержания ликвидности является одной из ключевых для российских банков. В банковской практике имеются многочисленные подходы к измерению ликвидности. Но, с другой стороны, это разнообразие указывает на то, что до сих пор нет доступной и приемлемой формулы для расчета потребностей банка в ликвидных средствах. Согласие достигнуто только в определении того, что сумма ликвидных средств отдельно

взятого банка зависит от колебаний общей суммы вкладов и спроса на кредит. И для проведения сбалансированной активной или пассивной политики сотрудники, ответственные за управление состоянием ликвидности баланса банка, опираются на одну или несколько теорий управления.

В настоящее время различают четыре особые теории: коммерческих ссуд, перемещения, ожидаемого дохода – они связаны с управлением активами и теория управления пассивами. На практике в той или иной степени используются все теории, но в разных банках одной из них придается большее значение.

1) Теория коммерческих ссуд – эта теория уходит корнями в английскую банковскую практику XVIII в. Защитники этой теории утверждают, что коммерческий банк сохраняет свою ликвидность, пока его активы размещены в краткосрочные ссуды, своевременно погашаемые при нормальном состоянии деловой активности. Иными словами, банкам следует финансировать последовательные стадии движения товаров от производства к потреблению. В наше время эти ссуды получили бы название ссуд под товарные запасы или на пополнение оборотного капитала. На протяжении почти всей истории банковского дела считалось, что банки не должны кредитовать покупку ценных бумаг, недвижимости или потребительских товаров или предоставлять долгосрочные кредиты сельскому хозяйству.

Теория коммерческих ссуд была ведущей банковской теорией в США с колониальных времен до конца 30-х годов нынешнего столетия.

Хотя теория коммерческих ссуд широко пропагандировалась экономистами, органами контроля и регулирования, банками, ее применение на практике не было столь строгим. Основным недостатком теории было то, что она не учитывала кредитных потребностей развивающейся экономики. Строгое соблюдение теории запрещало банкам финансировать расширение предприятий и оборудования, приобретение домов, скота, земли. Неспособность банков удовлетворять подобного рода потребности в кредите явилась важным фактором в развитии конкурирующих финансовых институтов, таких, как взаимосберегательные банки, ссудосберегательные ассоциации, финансовые компании потребительского кредита и кредитные союзы.

Эта теория также не смогла учесть относительную стабильность банковских вкладов. Банковские вклады могут быть изъяты по требованию, но вряд ли все вкладчики одновременно снимут свои средства. Стабильность вкладов позволяет банку размещать средства на умеренно длительные сроки без ущерба для ликвидности. Далее, теория исходила из того, что при нормальном ходе дел все ссуды будут погашены

своевременно, В периоды высокой деловой активности торговые и промышленные компании не встречают трудностей при погашении своих обязательств. Однако в периоды экономического спада или финансовой паники цепочка "наличные – товарные запасы – реализация – дебиторы по расчетам – наличные" нарушается, и фирме становится затруднительно, а порой и невозможно погасить банковскую ссуду.

2) Теория перемещения (shiftability theory) основана на утверждении, что банк может быть ликвидным, если его активы можно переместить или продать другим кредиторам или инвесторам за наличные. Если кредиты не погашаются в срок, переданные в обеспечение ссуды товароматериальные ценности (например, рыночные ценные бумаги) могут быть проданы на рынке за наличные; в случае нужды в средствах ссуды могут быть рефинансированы в Центральном банке. Таким образом, условием покрытия потребностей отдельного коммерческого банка в ликвидных ресурсах является постоянное наличие активов, которые можно продать. Аналогичным образом банковская система будет ликвидной, если Центральный банк будет свободно покупать предлагаемые для переучета активы.

Легко реализуемые рыночные ценные бумаги долгое время рассматривались в качестве прекрасном источника ликвидных ресурсов. Такие ценные бумаги можно легко превратить в наличные, поэтому на них часто ссылаются как на резервы второй очереди. Чтобы обеспечить конвертируемость без задержек и потерь, вторичные резервы должны отвечать трем требованиям: высокое качество, короткий срок погашения, реализуемость. Они должны быть свободны от кредитного риска и риска изменения рыночных процентных ставок, а также продаваться на рынке с краткосрочным уведомлением.

В отношении срока погашения к активам, используемым как резерв ликвидности, не предъявляется определенных требований, но общим правилом будет: чем короче срок, тем лучше. Более реалистичным считается такой подход, при котором воздействие риска изменения номинальных ставок будет незначительным. Нормальным для включения первоклассных легкорезуемых ценных бумаг в резервы второй очереди многие банкиры считают срок погашения в один год меньше. Однако этот приближенный ориентир может меняться под влиянием номинальных ставок денежного рынка. Если же ставки подвержены сильным колебаниям или повышаются, потребуются бумаги с меньшим сроком.

Условиями качества и реализуемости отвечает целый ряд видов ценных бумаг. Наиболее подходящими для вторичных резервов являются казначейские векселя, а также и другие ценные бумаги федераль-

ного правительства и его органов. Правительственные облигации считаются приемлемыми, если близок срок их погашения, поскольку риск изменения номинальной нормы процента тем меньше, чем короче срок.

Некоторые первоклассные краткосрочные ценные бумаги частного неправительственного сектора также могут использоваться в качестве вторичных резервов. К ним относятся банковские акцепты и коммерческие бумаги, реализуемые на открытом рынке. Банковский акцепт представляет собой акцептованную банком тратту со сроком платежа обычно до 180 дней. Появление банковского акцепта связано главным образом с финансированием международной торговли, хотя он может быть и результатом финансирования обращения и складирования товаров во внутренней торговле. Рынок банковских акцептов отличается высокой активностью, а сами бумаги приемлемы для учета в федеральных резервных банках.

Для резервов второй очереди банки могут покупать коммерческие бумаги. Последние представляют собой векселя, выпускаемые корпорациями на сравнительно короткие сроки, обычно не более 4 – 6 месяцев. Чтобы занимать деньги таким способом, корпорация должна обладать очень высокой кредитоспособностью. Векселя выпускаются, как правило, крупного достоинства, оплачиваются эмитенту и индоссируются без ограничения. При этом они становятся документом на предъявителя и могут передаваться из рук в руки без последующих индоссаментов. Коммерческие бумаги часто хранятся в банке до истечения срока, хотя дилеры могут их выкупить по предварительному соглашению.

Хотя теория перемещения в известной степени обоснована, сотни банков, следовавших ее указаниям, не избежали проблемы ликвидности в 20-е и 30-е годы. Некоторые банки чрезмерно полагались на ликвидность онкольных ссуд, обеспеченных ценными бумагами, рассчитывая на то, что эти ссуды могут быть отозваны в течение, 24 часов. К сожалению, когда рыночная стоимость ценных бумаг покатилась вниз, банки обнаружили, что погашение этих ссуд несет убытки.

3) Теория ожидаемого дохода. Согласно этой теории, банковскую ликвидность можно планировать, если в основу графика платежей в погашение кредитов положить будущие доходы заемщика. Она не отрицает рассмотренных выше теорий, но подчеркивает, что увязка доходов заемщика с погашением ссуды предпочтительнее, чем акцент на обеспечении кредита. Данная теория утверждает далее, что на банковскую ликвидность можно воздействовать, изменяя структуру сроков погашения кредитов и инвестиций. Краткосрочные кредиты промышленности более ликвидны, чем срочные ссуды, а кредиты потре-

бителям на оплату покупок в рассрочку более ликвидны, чем ипотечные ссуды под жилые строения.

Теория признает развитие и быстрый рост отдельных видов кредитов, в настоящее время составляющих значительную часть кредитного портфеля коммерческих банков: срочных кредитов деловым фирмам, потребительских кредитов с погашением в рассрочку, ссуд под недвижимость. Эти ссуды имеют одно общее свойство, повышающее ликвидность, а именно: их можно погашать в рассрочку. Портфель, значительную часть которого составляют кредиты, предусматривающие ежемесячные или ежеквартальные платежи в счет погашения основного долга и процентов, ликвиден, поскольку регулярные потоки наличных средств легко планировать. Когда нужны ликвидные средства, наличные можно использовать, в противном случае они реинвестируются для поддержания ликвидности в будущем.

Достоинство теории ожидаемого дохода в том, что она признает необходимость быстрого роста средне- и долгосрочных кредитов предприятиям, потребительских кредитов и кредитов на недвижимость. Отличительным признаком таких кредитов является то, что они погашаются периодически (имеют промежуточные сроки погашения), что повышает их ликвидность. Кроме того, это позволяет планировать регулярные поступления денег и, таким образом, обеспечивать ликвидность в будущем.

Теория ожидаемого дохода содействовала тому, что многие банки положили в основу формирования портфеля инвестиций эффект ступенчатости: ценные бумаги так подбираются по срокам погашения, чтобы поступления были регулярными и предсказуемыми. В этом случае портфель инвестиций по показателю регулярности платежей наличными приближается к портфелю кредитов с регулярным погашением долга и процентов.

Однако, основываясь на этом подходе и не ограничиваясь естественным ожиданием потока входящих средств, банки могут пытаться ускорить поток поступающих средств, продавая или ссужая свои активы до наступления сроков их погашения. Основной риск такого "предполагаемого" перемещения активов – возможность потерь капитала вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок.

Коммерческие банки широко привлекают заемные средства. За счет них формируется больше 80% общей суммы активов. Благодаря использованию довольно дешевых заемных средств, в том числе депозитов, относительно небольшая прибыль от банковских операций, в конечном счете, должна достигать размеров, обеспечивающих акционерам приемлемый доход.

В широком смысле управление пассивными операциями представляет собой деятельность, связанную с привлечением средств вкладчиков и других кредиторов и определением соответствующей комбинации источников средств для данного банка. В более узком смысле под управлением пассивными операциями стали понимать действия, направленные на удовлетворение нужд в ликвидности путем активного изыскания заемных средств по мере необходимости. Способность размещать депозитные сертификаты и занимать средства в Центральном банке позволяет банку в меньшей степени зависеть от низкодоходных вторичных резервных активов, а это расширяет его возможности получать прибыль. Однако эти операции сопряжены с риском. В управлении пассивными операциями необходимо учитывать и этот добавочный риск и, кроме того, отношение между расходами на привлечение средств и доходом, который можно получить от вложения этих средств в займы или ценные бумаги. Следовательно, взаимосвязь между управлением активами и управлением пассивными операциями имеет решающее значение для прибыльности банка,

Деятельность коммерческих банков заключается в привлечении денег (в основном вкладчиков) и предоставлении их в ссуду либо инвестировании по более высоким ставкам. Это деятельность финансового учреждения, выступающего посредником между теми, кто располагает средствами в виде сбережений, и теми, кто в них нуждается. Операции по предоставлению ссуд тем, кто обладает высокой кредитоспособностью, и инвестированию в высококачественные ценные бумаги менее прибыльны по сравнению с операциями нефинансовых корпораций. Поэтому, чтобы обеспечить прибыль акционерам, необходим намного больший оборот, чем позволяют собственные средства.

В последние годы банки прибегают к обширным займам для обеспечения своей ликвидности. Такие займы стали называть управлением пассивами. Расширение масштабов использования заемных средств обусловлено увеличением спроса на банковские кредиты и относительно медленным ростом вкладов до востребования в последние годы. Усиление экономической активности и повышение темпов инфляции означали рост потребности хозяйственных фирм в кредите. Кроме того, как фирмы, так и частные лица стали более чувствительны к процентным ставкам, в связи с которыми, как уже указывалось, замедлился прирост вкладов до востребования. Увеличение расходов побудило банки более полно использовать свои ресурсы. Это привело к росту коэффициента ссуды/депозиты по сравнению с прошлыми годами.

В следствии этого, в банках время от времени возрастает потребность в средствах. В международной практике эту временную по-

требность банки удовлетворяют с помощью межбанковских кредитов, резервных фондов, сделок РЕПО или займов на рынке евродолларов.

Основной вклад теории управления пассивами заключается в том, что она стимулировала у банков большую гибкость в управлении, так как рассматриваются обе стороны баланса как потенциальные инструменты регулирования ликвидности. Теория управления пассивами опирается на возможности привлечения с денежного рынка дополнительных ресурсов для поддержания ликвидности банка.

В широком смысле управление пассивами представляет собой деятельность банка, связанную с привлечением средств вкладчиков и других кредиторов и регулировании структуры источников соответствующих средств. В более узком смысле – это действия банка, направленные на поддержание его ликвидности путем активного поиска привлеченных средств по мере необходимости.

Каждая из этих четырех теорий имеет свои достоинства и недостатки. Ни одна из них в отдельности не в состоянии полностью объяснить способы обеспечения ликвидности банка. Поэтому банки вынуждены опираться на рекомендации всех этих теорий, отдавая предпочтение той или иной из них исходя из собственного понимания специфики условий на конкретном этапе развития.

Оценить запас банковской ликвидности можно с помощью двух независимых признаков: качественного и временного, сделав важное допущение – активы, которые обычно в банковской практике считаются высоколиквидными, не будут учитываться.

В процессе управления активами и пассивами банка менеджеры должны одновременно решать задачи, называемые функциями управления банком:

1. удовлетворение спроса на кредиты;
2. удовлетворение пожеланий вкладчиков по изъятию депозитов;
3. демонстрация рынку надежности банка;
4. неутрата средств за счет неприбыльной продажи активов;
5. ограничение стоимости привлекаемых на рынке ресурсов;
6. оптимизация совокупной прибыли банка.

На основе анализа существующих теорий управления активами и пассивами и реальной банковской практики можно определить альтернативные подходы к поддержанию платежеспособности банка: его менеджеры должны либо иметь всегда в запасе необходимый объем платежных средств (ликвидных активов), либо возможность привлечь их в любой момент, когда это потребуются, на финансовых рынках. Данные альтернативы определяют содержание основных стратегий управления активами и пассивами:



Управление активами – это накопление банком ликвидных средств в виде денежных средств и легко реализуемых ценных бумаг. Свойства ликвидных активов:

- 1 наличие рынка для их быстрого превращения в деньги;
- 2 стабильность цен на рынке;
- 3 обратимость, т.е. возможность возмещения первоначальных инвестиций с минимальным риском.

Управление пассивами – заем быстрореализуемых средств в количестве, необходимом для покрытия спроса на ликвидные средства. Источники привлечения таких ресурсов:

- 1 займы на межбанковском рынке;
- 2 сделки "РЕПО";
- 3 учет и получение займов в Центральном Банке;
- 4 продажа банковских акцептов;
- 5 выпуск коммерческих бумаг;
- 6 получение займов на рынке евродолларов;
- 7 выпуск капитальных нот и облигаций.

8 Управление пассивами и активами – это накопление ликвидных средств для удовлетворения ожидаемого спроса на них. И покупка активов на рынке в случае возникновения неожиданных потребностей в ликвидности.

Главная проблема управления активами и пассивами состоит в том, что кризисное состояние экономики, на которое не могут повлиять менеджеры банка, приводит одновременно как к недостатку покупной ликвидности: денежное предложение сокращается, так и накопленной ликвидности: нарушаются графики обслуживания кредитов, клиенты нуждаются в их пролонгации. Одновременно с этим растет спрос на новые кредиты, так как клиенты также испытывают недостаток денежных средств, а цены на рынке ценных бумаг падают.

При разработке стратегии управления активами и пассивами банка с целью поддержания ликвидности менеджеры должны заранее предвидеть возможные ситуации развития внешней среды и выработать более или менее жесткие критерии создания резервов ликвидности и их отдельных составляющих. Кроме этого, стратегия управления активами и пассивами должна предусматривать сознательное изменение активов и пассивов и их основных соотношений в сторону формирования более стабильной структуры банковских операций.

### 3.2. Анализ прибыли и рентабельности коммерческого банка

Эффективность банковской деятельности зависит от его способности приносить прибыль, чистый доход. Для оценки способности

банка приносить чистый доход используют кроме анализа системы абсолютных показателей доходности, анализ системы относительных показателей доходности (рентабельности).

Вертикальный анализ отчета о доходах и расходах позволяет оценить динамику удельного веса каждого из основных элементов совокупного дохода банка.

Абсолютные показатели доходности можно отнести к показателям экономического эффекта. Эффективность банковской деятельности измеряется путем сопоставления банковских результатов (эффекта) с затратами или примененными ресурсами. Сопоставляя полученный эффект (доход) с авансированными или потребленными ресурсами (затратами), можно определить ряд показателей эффективности банковской деятельности. В качестве разновидности показателей эффективности деятельности банка можно рассмотреть относительные показатели доходности (рентабельности).

Показатели рентабельности характеризуют эффективность банковской деятельности в целом, доходность различных направлений деятельности (операционной, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем чистый доход (прибыль) отражают окончательные результаты банковской деятельности. Экономический смысл показателей рентабельности заключается в определении, сколько денежных единиц чистого дохода (прибыли) приходится на денежную единицу: капитала; выручки; себестоимости.

Доходность – прибыльность банка характеризуется не только абсолютной величиной прибыли, но и относительными показателями рентабельности его деятельности, использования капитала, кредитных ресурсов и его активов.

Обобщающим показателем результативности деятельности коммерческого банка является показатель рентабельности капитала ( $R_k$ ), определяемый отношением прибыли ( $\Pi$ ) к капиталу банка ( $K$ )

Наряду с этим определяют прибыльность уставного фонда ( $R_{уф}$ ), как отношение прибыли банка ( $\Pi$ ) к сумме уставного фонда банка ( $УФ$ ),

Показатель прибыльности уставного фонда отображает эффективность использования банком уставного фонда. Дает информацию акционерам и учредителям банка об эффективности использования вложенных ими средств.

Рентабельность всех активов ( $R_a$ ), определяется отношением прибыли ( $\Pi$ ) к активам банка ( $A$ )

Эти показатели отражают внутреннюю политику банка, профессионализм его персонала в поддержании оптимальной структуры

активов и пассивов с точки зрения доходов и расходов.

Показатели характеризуют способность банка обеспечить наибольшую отдачу активов, их прибыльность, на которую, в свою очередь, влияет доходность активов, и возможности банка минимизировать расходы и тем самым максимизировать долю прибыли в доходах.

Показатель общей рентабельности деятельности коммерческого банка (Роб) определяется отношением чистой прибыли банка (Чп) к сумме расходов банка (РБ)

Таким образом, в результате исследования сущности прибыли банка и ее составляющих можно сделать несколько обобщающих выводов.

Прибыль банка – это финансовый результат деятельности банка в виде превышения доходов над расходами. Доходы и расходы являются лишь элементами конечного финансового результата банка – прибыли. Совокупный (валовой) доход представляет собой совокупность процентных и непроцентных доходов. Процентные доходы – это начисленные и полученные проценты по ссудам, депозитам и ценным бумагам в тенге и иностранной валюте. Непроцентные доходы – это доходы от инвестиционной деятельности; валютных операций; полученных комиссий и штрафов и прочие доходы. Совокупные (валовые) расходы – это затраты денежных средств банка на выполнение операций и обеспечение функционирования банка. Процентные расходы – начисленные и уплаченные проценты в тенге и иностранной валюте. Непроцентные расходы – это расходы операционные и расходы по обеспечению функционирования банка, а также прочие расходы (штрафы, пени, неустойки, комиссии прошлых лет).

Также были рассмотрены основные показатели рентабельности и прибыльности банковской деятельности. Данные показатели характеризуют эффективность финансового состояния банка.

#### **Тема 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ОПЕРАЦИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ССУДНЫМ КАПИТАЛОМ**

- 4.1. Анализ пассивных операций коммерческого банка
- 4.2. Анализ активных операций коммерческого банка

##### **4.1. Анализ пассивных операций коммерческого банка**

Пассивные операции коммерческих банков направлены на формирование банковских ресурсов. В практике российских коммерческих банков к пассивным операциям относят: прием вкладов (депозитов);

открытие и ведение счетов клиентов, в том числе банков-корреспондентов; выпуск собственных ценных бумаг (акций; облигаций), финансовых инструментов (векселей, депозитных и сберегательных сертификатов); получение межбанковских кредитов; получение централизованных кредитных ресурсов.

Особой формой банковских ресурсов является собственный капитал банка. В составе собственного капитала банка выделяют: уставный, резервный и другие специальные фонды. Уставный фонд – основной элемент собственного капитала банка. Он формируется в зависимости от организационно-правового статуса банка, или формы собственности.

Банки могут образовываться на основе любой из форм собственности: государственной, частной, коллективной, акционерной, смешанной, совместной.

В РФ исключается возможность создания банка одним лицом (юридическим или физическим), так как уставный фонд коммерческого банка должен быть сформирован средствами трех или более участников.

Коммерческие банки могут создаваться как паевые – в форме товариществ с ограниченной ответственностью, так и акционерные – в форме акционерных обществ открытого и закрытого типа.

Размер уставного фонда, порядок его формирования и изменения определяется Уставом банка.

Резервный фонд предназначен для покрытия возможных убытков банка по проводимым им операциям. Размер его устанавливается в процентах от величины уставного фонда. Источником формирования резервного фонда является прибыль банка.

Банки формируют также специальные фонды. Они могут формироваться за счет амортизационных отчислений, а также из прибыли – например, фонды экономического стимулирования и развития. Собственный капитал в составе ресурсов банка составляет малую величину, как правило, не более 10-15%.

Основная часть заемных ресурсов большинства банков – это депозиты (вклады). Термин "депозит" имеет несколько значений. В банковской практике под депозитом чаще всего понимают, во-первых, денежные средства, внесенные в банк физическими и юридическими лицами в форме вкладов на определенных условиях, закрепленных в договоре банковского вклада, и во-вторых, записи в банковских книгах, подтверждающие денежные требования владельцев депозита к банку. Депозиты коммерческих банков можно классифицировать по ряду критериев: условиям внесения, использования и изъятия средств; по категориям вкладчиков; по виду процентной ставки; срокам; валюте

депозита; указаниям получателей средств.

Для пополнения ликвидности коммерческие банки обращаются за кредитом (в основном краткосрочным) к банкам-корреспондентам или к центральному банку.

Межбанковские кредиты могут быть получены как на национальном, так и на международном рынках. К источникам заемных ресурсов коммерческих банков относится также выпуск последними на национальном и международном рынках долговых ценных бумаг: облигаций, векселей, депозитных и сберегательных сертификатов. Пассивные операции играют важную роль в деятельности коммерческих банков. Именно с их помощью банки приобретают кредитные ресурсы на рынке.

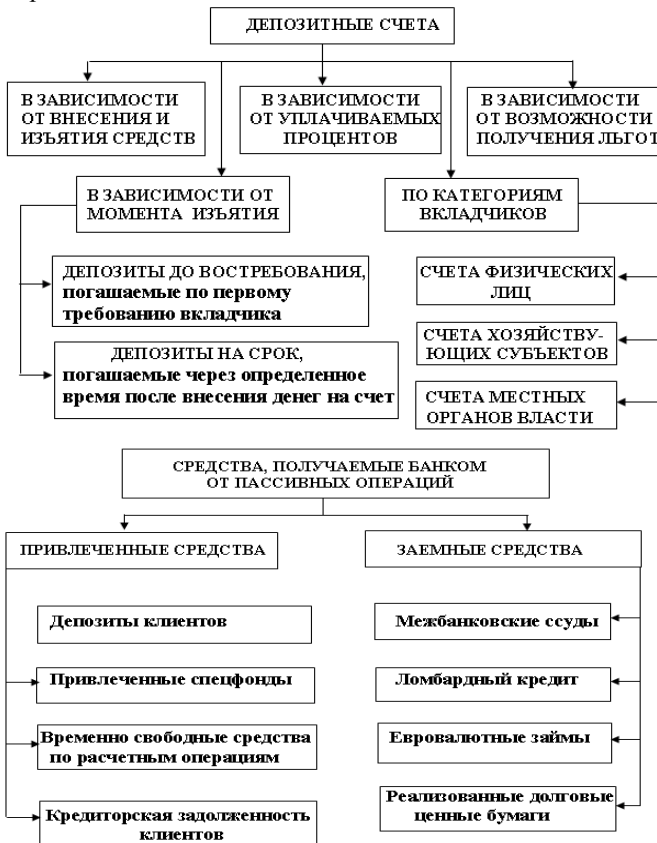


Рис. 17. Формы пассивных операций коммерческих банков

Существует четыре формы пассивных операций коммерческих банков (рис. 17). 1. первичная эмиссия ценных бумаг коммерческого банка; 2. отчисления от прибыли банка на формирование или увеличение фондов; 3. получение кредитов от других юридических лиц; 4. депозитные операции.

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

С помощью первых двух форм пассивных операций создается первая крупная группа кредитных ресурсов – собственные ресурсы. Следующие две формы пассивных операций создают вторую крупную группу ресурсов – заемные, или привлеченные, кредитные ресурсы.

Под активными банковскими операциями понимаются операции, направленные на предоставление денежных средств банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями. Под пассивными банковскими операциями понимаются операции, направленные на привлечение денежных средств банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями.

Под посредническими банковскими операциями понимаются операции, содействующие осуществлению банковской деятельности банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями.

### **3.2. Анализ активных операций коммерческого банка**

Основными видами активных операций коммерческого банка являются: предоставление кредитов юридическим и физическим лицам на различных условиях и на различный срок; операции с ценными бумагами от своего имени и за свой счет; инвестирование; операции РЕ-ПО; валютные дилинговые операции.

Активные операции осуществляются коммерческими банками с целью получения прибыли при одновременном поддержании необходимого уровня ликвидности банка и оптимального распределения рисков по отдельным видам операций. Необходимость соблюдения данных требований заставляет банки размещать часть своих активов во вложения, не приносящие дохода.

По экономическому содержанию все активы коммерческого банка можно разделить на 4 группы:

1. Свободные резервы – это наличные деньги в кассе. Свободные резервы – самый ликвидный вид активов банка. Но, как правило, эти активы или не приносят дохода, или дают минимальный доход.

2. Кредиты и средства, размещенные в виде депозитов в других

кредитных организациях.

При размещении ресурсов в форме кредитов или депозитов у банка возникают фиксированные по суммам требования к заемщикам. Доход банка по этим операциям устанавливается при заключении сделки. Он выплачивается в виде процента.

3. Инвестиции – это вложение ресурсов банка в ценные бумаги и другие финансовые активы (иностранную валюту, драгоценные металлы), а также долевое участие в совместной хозяйственной деятельности.

Инвестируя средства в различные ценные бумаги и другие финансовые активы, коммерческие банки преследуют разные цели. Так, покупая иностранную валюту, золото или государственные ценные бумаги, коммерческие банки увеличивают резерв своей ликвидности, так как указанные ценности могут быть быстро обращены в необходимые банку денежные средства. Осуществляя так называемые портфельные инвестиции (покупая акции, облигации, другие виды ценных бумаг), коммерческие банки рассчитывают на получение дополнительных доходов в форме дивидендов, процентов и прироста курсовой стоимости.

Для участия в управлении предприятием банки приобретают контрольные пакеты акций, делают прямые производственные инвестиции.

4. Материальные и нематериальные активы самого банка (внутренние инвестиции). К ним относится стоимость банковского здания, оборудования, другого имущества, необходимого для работы банка. Следует отметить, что успешное развитие банка, укрепление его позиций на рынке ссудных капиталов требует постоянного увеличения расходов на расширение и совершенствование материальной базы банка. Этот вид активов не только не приносит банку доходов, но и постоянно связан с расходами. Кроме того, он характеризуется очень низкой ликвидностью.

Активные операции коммерческих банков, с учетом их направленности на получение прибыли можно условно разделить на следующие виды: •кредитование юридических и физических лиц; •инвестиционные проекты, валютные дилинговые операции; нетрадиционные операции коммерческих банков. Кредитование юридических и физических лиц есть основной вид активных операций коммерческого банка.

В зависимости от субъекта кредитования кредиты бывают: государственные; коммерческие; личные; международные.

Помимо данных форм кредита выделяется банковский кредит как основная форма современного кредита.

Однако виды кредитов различаются не только по субъектам их получения, но и по другим критериям. К ним относятся: связь кредита с движением капитала; сфера применения кредита; срок кредита; платность кредита; обеспеченность кредита.

По связи кредита с движением капиталов его можно разделить на два типа: ссуду денег и ссуду капитала. Ссуда денег связана, как правило, с потребительскими или иными целями, когда кредит не приносит приращения общественного продукта, а затрачивается и погашается за счет уже созданных накоплений. Ссуда капитала, напротив, предполагает не проедание продукта, а его увеличение: заемщик в этом случае обязан так использовать кредит, чтобы с его помощью получить новую стоимость, и не только возратить кредит, но и заплатить ссудный процент.

По сфере применения кредиты подразделяются на кредиты в сферу производства и в сферу обращения.

В зависимости от срока банковские кредиты делятся на краткосрочные, долгосрочные и среднесрочные.

В разряде критериев классификации банковских ссуд не последнее место занимает платность кредита. Исходя из этого критерия можно выделить банковские ссуды с рыночной процентной ставкой, повышенной и льготной. Рыночная цена кредита – это та его цена, которая складывается на рынке в данный момент, исходя из спроса и предложения, по различным видам банковских ссуд.

Ссуды с повышенной процентной ставкой, как правило, возникают в связи с большим риском кредитования клиента, нарушением им условий кредитования, прогнозом увеличения стоимости кредитных ресурсов и др. Ссуды, предоставляемые на условиях льготного процента, являются элементом дифференцированного подхода к кредитованию, возникают во взаимоотношениях с акционерами, при рефинансировании централизованных кредитов эмиссионного банка, кредитовании сотрудников банка.

Обеспечение кредита. Важным элементом кредитования и критерием классификации банковских ссуд выступает их обеспеченность. В этой связи ссуды могут иметь прямое обеспечение, косвенное обеспечение и не иметь его. В международной практике кредиты зачастую подразделяются на обеспеченные, необеспеченные и имеющие частичное обеспечение.

В мировой банковской практике можно увидеть и другие критерии классификации. Так, в большинстве стран ссуды подразделяются на два блока: кредиты юридическим и ссуды физическим лицам. Если кредиты первого блока предоставляются на производственные цели, то



кредиты второго блока обслуживают личные потребности населения. Подобная классификация оказывается важной как для диверсификации риска кредитных вложений, так и для организации кредитования (порядка выдачи, оформления, погашения, обеспечения кредита и др.).

Серьезным основанием для выделения специальной группы кредитов является их размер. В мировой и отечественной банковской практике регламентируются так называемые крупные кредиты. Осуществление инвестиционных проектов с коммерческими банками предполагает мероприятия, направленные на разработку и реализацию стратегий по управлению портфелем инвестиций, достижения оптимального сочетания прямых и портфельных инвестиций в целях получения прибыли, поддержания допустимого уровня банковского риска и ликвидности баланса банка.

Прямые инвестиции представляют собой непосредственное вложение средств в производство, приобретение реальных активов.

Портфельные инвестиции осуществляются в форме покупки ценных бумаг или предоставления денежных средств в долгосрочную ссуду.

Доходы банка от инвестиционных операций складываются из процентов по ценным бумагам, увеличения их курсовой стоимости, комиссионных, а также разницы между ценой покупки и ценой продажи ценной бумаги.

Валютный дилинг. Естественным посредником между спросом и предложением иностранной валюты являются коммерческие банки. Поэтому задачей банка в данной области является предоставление своим клиентам возможности конвертировать их активы, выраженные в одной из валют, в авуары в другой валюте. Такая конвертация осуществляется путем операций на условиях спот и форвард, т.е. на протяжении каждого рабочего дня банк стремится приобрести иностранную валюту по наиболее выгодным, с его точки зрения, курсовым соотношениям с целью последующей ее реализации для получения прибыли.

К нетрадиционным операциям коммерческих банков относятся операции, которые могут выполнять и другие организации, кроме коммерческих банков. К ним можно отнести: расчетно-кассовое обслуживание; трастовые операции; лизинг; факторинг; выдачу гарантий и поручительств; услуги по инкассации и т. д.

Доход по данным операциям банки получают либо в виде комиссионных, либо в виде платы за обслуживание.

Операции с наличностью.

Коммерческие банки строят свои отношения с клиентами на договорной основе, в том числе и при осуществлении кассового обслуживания.

Предприятия могут иметь в своих кассах наличные деньги в пределах установленной суммы. Всю денежную наличность сверх лимита в кассе предприятие обязано сдавать в банк в порядке и сроки, согласованные с банком.

Для установления лимита остатка наличных денег в кассе, порядка и срока сдачи выручки в банк предприятия в начале первого квартала представляют в банк специальный расчет на установление предприятию лимита остатка кассы и оформление расходования наличных денег из выручки, поступающей в кассу предприятия.

В этой заявке предприятие показывает: трехмесячный объем денежных поступлений; предполагаемый расход из выручки наличными деньгами; сумму средневзвешенной выручки; порядок и сроки сдачи выручки в банк; лимит остатка кассы.

Наличные деньги сдаются в дневные и вечерние кассы банка инкассаторам.

При несоблюдении условий работы с денежной наличностью, а также ведения кассовых операций применяются меры финансовой ответственности: за осуществление расчетов наличными денежными средствами сверх установленных сумм; за неоприходование в кассу денежной наличности; за несоблюдение действующего порядка при хранении денежных средств и за сверхлимитное накопление.

Для оприходования всех поступлений наличных сумм в банк и выполнения расходных операций коммерческий банк имеет оборотную кассу. Все поступившие до окончания операционного дня наличные деньги должны быть оприходованы в оборотную кассу и зачислены на соответствующие счета в тот же рабочий день. Из оборотной кассы производится выдача наличных денег предприятиям. Все предприятия предъявляют в банк кассовые заявки для организации денежного оборота кассы банка, для обеспеченности наличностью.

Для приема и выдачи денег в коммерческом банке имеется отдел кассовых операций, в который входят:

1. Приходные кассы;
2. Расходные кассы;
3. Вечерние кассы;
4. Кассы для размена денег;
5. Кассы для пересчета денежной выручки.

Банки принимают наличные деньги у клиента в его присутствии и от инкассаторов.

Чаще всего приходные кассы принимают деньги по объявлению на взнос наличными. Этот бланк состоит из трех частей: объявления, квитанции, ордера.

Кассовый журнал по приходу и расходу ведется ежедневно. После записи в журнале работник банка передает объявление на взнос наличными вместе с кассовым журналом в приходную кассу. Кассир расписывается в журнале и вызывает вносителя денег. Принятые в течение операционного дня деньги кассир вместе с приходными документами и сводной справкой передает заведующему кассой под расписку.

Трастовые операции – операции банка по управлению имуществом и выполнению иных услуг в интересах и по поручению клиентов на правах доверенного лица.

К ним относятся:

а) функции агента для Акционерного Общества (т.е. купля-продажа ценных бумаг клиентов, регистрация, первичное размещение акций и т.д.);

б) платежные функции (т.е. оплата купонов и погашение облигаций, выплата дивидендов по акциям и т.д.);

в) функции депозитария (т.е. хранение акций с правом голосования – голосующий траст);



Рис. 18. Формы активных операций коммерческих банков

г) временное управление делами компании в случае реорганизации и банкротства;

д) обслуживание облигационного займа с передачей банку права распоряжения имуществом, служащим обеспечением займа.

#### 6. Выдача поручительств и гарантий.

Гарант – это лицо, выдающее, предоставляющее гарантию, поручительство. В качестве гаранта могут выступать: государство, его органы, учреждения, предприятия, банки, частные лица. Договор поручительства третьего лица (платежеспособного) предусматривает обязанность поручителя полностью возместить неисполненные заемщиком (должником) обязательства.

### **Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

5.1. Теоретические основы банковского менеджмента

5.2. Управление пассивами коммерческого банка

5.3. Управление активными операциями коммерческого банка

Деятельность любого коммерческого предприятия в условиях рыночной экономики требует соответствующего управления, без которого невозможно достижение целей, стоящих перед предприятием, обеспечение его конкурентоспособности и эффективности деятельности. Термин менеджмент (англ. management — управление, заведование, организация) определяется по-разному. В одних публикациях он характеризуется кратко, как «управление предприятием в условиях рыночной экономики»; в других трактуется более расширительно, как «совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики». Второе определение точнее раскрывает содержание понятия «менеджмент», поскольку содержит его научный аспект.

Финансовый менеджмент как самостоятельная наука сформировался сравнительно недавно — первые разработки в этой области относятся к середине XX в.

Финансовый менеджмент банков имеет собственные научные основы, отражающие специфические стороны управления денежными ресурсами банков. К ним, в частности, относятся теории, анализирующие происхождение, сущность и роль банка в экономике, объясняющие содержание целей и задач финансового менеджмента, специфику объектов, методов и инструментов банковского управления.

Финансовый менеджмент банка как наука и практика постоянно

развивается с учетом обобщения новых явлений в банковском деле.

Банковский менеджмент кроме финансового менеджмента включает управление персоналом. В этой части теория банковской менеджмента опирается на психологию, деловую этику, социологию и другие науки.

Как управленческая деятельность банковский менеджмент представляет собой систему, включающую следующие элементы: объект, субъект, инструменты, процедуры, правовое обеспечение.

Объектом управления являются:

- операции, совершаемые банком (активные, пассивные и забалансовые) в результате чего банк добивается достижения цели и задач;
- результаты деятельности, которые отражают эти цели и задачи;
- персонал, осуществляющий выполнение банком своих функций.

**Субъекты управления** банком можно подразделить на внешние и внутренние.

**К внешним субъектам** относится государство в лице законодательного органа и Банк России как надзорный орган. Управление ими банковской системой и конкретными банками осуществляется посредством принятия определенных законодательных и нормативных актов, регулирующих банковскую деятельность. Цель такого управления, сводящегося к правовому регулированию, надзору и контролю, - обеспечить устойчивость банковской системы, доверие к ней общества.

Такое управление не касается принятия банком самостоятельных решений в процессе своей деятельности. Эту задачу решают **внутренние органы управления банком**. К ним относятся: Совет директоров банка и исполнительное руководство (менеджмент) банка.

Менеджмент банка включает высший исполнительный орган (Правление банка), руководителей функциональных и управленческих подразделений, а так же комитетов (Кредитного комитета, Казначейства, Службы внутреннего контроля, Кредитного управления и т.д.).

Деятельность всех внутренних органов управления банком регулируется специальными нормативными документами, утверждаемыми соответствующим образом.

Инструменты управления подразделяются на общепанковские и относящиеся к конкретным направлениям деятельности банка. Они определяют совокупность нормативных документов, правил, стандартов, нормативов (коэффициентов), регулирующих деятельность банка.

К общепанковским инструментам относятся:

- банковская политика,
- положения,
- инструкции,

регламенты,  
методики и т.д.

К индивидуальным инструментам относится:

лимиты кредитования,  
лимиты открытых валютных позиций,  
нормативы ликвидности и т.д.

Использование каждого инструмента сопровождается применением соответствующих процедур, т.е. определенных действий. Банковская политика как инструмент предполагает использование таких процедур, как изучение сложившегося состояния банка и потребностей клиентов; постановка целей и задач развития банка; разработка предложений каждым подразделением по достижению этих целей и задач; обсуждение и координация выдвинутых предложений, принятие решений.

**Правовое обеспечение** как один из элементов банковского менеджмента определяет правовую основу управленческого деятельности банка.

Отличительной чертой банковской деятельности является ее высокая рискованность. Формирование ресурсов банков и их размещение напрямую зависит от множества факторов макроэкономического характера: политической и экономической стабильности в стране, уровня инфляции, доверия кредиторов и инвесторов к банковской системе, развития и устойчивости рынка ценных бумаг и др. Методами централизованного регулирования банковской деятельности являются законодательные акты и нормативные документы органов банковского надзора.

К числу **основных законодательных актов**, регулирующих деятельность кредитных организаций в Российской Федерации, относятся федеральные законы - «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»; «О банках и банковской деятельности»: «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»; «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации».

Указанные и иные федеральные законы, имеющие отношение к банкам, составляют **первый блок правовых документов**, определяющих требования к организации банковского менеджмента.

**Второй блок** нормативно-правовых актов составляют **нормативные документы Банка России**, определяющие состав и содержание приденциальных норм и требований к кредитным организациям. Посредством указанных норм происходит регулирование предельных величин рисков, принимаемых кредитными организациями, уровень и состав резервов, обеспечивающих их устойчивость и надежность. В нормативных документах Банка России сформулированы также требования к порядку регистрации и лицензирования кредитных организаций, организации бухгалтерского учета и отчетности, осуществлению

кредитных операций, безналичных расчетов и т.д.

**Третий блок** документов, обуславливающих содержание банковского менеджмента, составляют **нормативные документы самих кредитных организаций**. К ним относятся различные положения, инструкции, методики, определяющие политику кредитной организации в целом и по определенным направлениям, плановые показатели деятельности, порядок осуществления отдельных операций и предоставления услуг, методики осуществления аналитических разработок, порядок осуществления внутрибанковского контроля, требования к кредитной документации и другие вопросы.

Правовая основа банковского менеджмента постоянно расширяется и совершенствуется, что требует повышения профессионализма банковских менеджеров.

### **Цели и задачи банковского менеджмента**

Экономические и социальные цели банковского менеджмента. Цели банковского менеджмента обусловлены целями функционирования банка. Последние подразделяются на экономические и социальные. Принято считать, что важнейшей экономической целью банка является обеспечение максимальной прибыли, что обусловлено природой банка как коммерческого предприятия. Действительно, собственники банка (акционеры, пайщики), формируя уставный капитал, ориентируются на прибыльное размещение средств, дающее им постоянный доход в виде дивидендов. В получении прибыли заинтересованы также клиенты банка, поскольку финансовый успех свидетельствует о надежности и устойчивости предприятия, с которым они имеют дело. В прибыльной работе банка заинтересован весь коллектив банка, включая высших менеджеров и младших служащих.

Однако постановка цели — максимизация прибыли банка — зачастую понимается однозначно: зарабатывать больше и снижать издержки. В таком понимании указанная цель не ориентирует на долгосрочное функционирование банка. Для получения максимальной текущей прибыли не требуется осуществлять расходы на улучшение технического обслуживания, увеличение резервов, развитие связей с малорентабельными, но перспективно высокорентабельными предприятиями и т.д.

Кроме того, банк является особым коммерческим предприятием, в котором аккумулируются свободные денежные средства различных участников воспроизводственного процесса. В этой связи банковский менеджмент должен быть ориентирован на обеспечение сохранности привлеченных средств, на своевременный и полный возврат их кредиторами и вкладчикам. Реализация данной цели предполагает создание в

банке системы управления текущей и долгосрочной ликвидностью, сбалансированностью активов и обязательств банка по срокам и суммам, наличием соответствующих резервов, обеспечением высокого качества кредитного портфеля и депозитов.

**Задачи банковского менеджмента.** Указанные экономические и социальные цели банка определяют и задачи банковского менеджмента. В качестве основных обычно выделяются задачи создания соответствующих механизмов управления:

- прибыльностью банка при обеспечении допустимого риска банковского бизнеса. Указанная общая задача включает постановку ряда более частных взаимосвязанных задач: создание системы управления доходами, расходами и прибылью банка, стоимостью акций объемом и структурой активных и пассивных операций банка;

- ликвидностью при оптимизации объема прибыли. В этой связи конкретными задачами Менеджмента являются управление денежными потоками, развитие и улучшение качественной структуры пассивов, организация контроля за состоянием высоколиквидных активов, прогнозирование ликвидной позиции банка;

- рисками, что предполагает прогнозирование общих параметров экономики, разработку методологии оценки различных банковских рисков, определения методов защиты от риска;

- конкурентной позицией банка в части общих итогов деятельности, а также в части банковского продукта и услуг;

- персоналом, что обеспечивает максимальную реализацию его потенциальных возможностей и предполагает организацию обучения, материального стимулирования, внутреннего контроля и т.п.

### **Содержание банковского менеджмента**

С точки зрения содержания банковский менеджмент, как отмечалось выше, подразделяется на два блока:

#### **финансовый менеджмент**

#### **управление персоналом.**

С точки зрения процесса управления содержание финансового менеджмента составляют:

**планирование,**

**анализ,**

**регулирование,**

**контроль.**

**Планирование в банковском менеджменте.** Планирование позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферы, масштабы и возможные результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и



текущих планов-прогнозов. Эти документы должны обеспечить коллективу банка общее понимание задач, стратегии и тактики их выполнения, представление о желаемых результатах деятельности.

Планирование определяет условия и границы, в которых предстоит работать коллективу. Оно позволяет координировать все стороны деятельности банка через сводные показатели посредством системы материального стимулирования труда, увязывать их выполнение с интересами коллектива. Планы позволяют определить направление поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции и на рынке банковских услуг.

Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития. Результатом планирования является разработка:

- перспективных планов, делающих акцент на формировании и размещении ресурсов в долгосрочной перспективе в целях достижения целей и задач, стоящих перед банком;

- текущих планов (бизнес-планов), определяющих конкретные параметры деятельности банка в краткосрочной перспективе и реализующих долгосрочные цели и задачи банка.

В планах должны найти отражение: содержание стратегических целей и задач банка; анализ банковской и общеэкономической ситуации; постановка текущих задач; формулирование стратегии банка, т.е. общих подходов к достижению соответствующих задач; механизмы распределения ресурсов; формы контроля за выполнением плановых показателей.

В документах, фиксирующих политику банка, должно содержаться описание организационных структур, участвующих в реализации соответствующего направления; распределение обязанностей и ответственности руководителей и сотрудников банка; процедуры принятия решений; методика определения лимитов риска; методы документирования и исполнения решений; описание используемых инструментов (с приложением инструкций по их применению); процедуры учета и отчетности.

**Анализ в банковском менеджменте.** Анализ направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и лучших банков. Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неудачи в принятии решений.

Основу сводной аналитической работы банка составляет анализ данных баланса, проводимый в определенном направлении. Главными направлениями анализа являются:

- оценка развития объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли. Указанная оценка проводится в сопоставлении с аналогичными показателями других банков, что позволяет определить место (рейтинг) данного банка в системе российских коммерческих банков. Результаты такой аналитической работы могут быть полезны для выработки стратегии развития конкретного банка;

- оценка ресурсной базы: объема, структуры и основных тенденций в развитии составных частей (собственного капитала, депозитов, межбанковского кредита); стабильной и неустойчивой части депозитов: депозитов с устойчивой и колеблющейся ставкой и др. Анализ осуществляется на основе классификации отдельных статей ресурсов банка, расчета и изучения динамики структурных показателей, их сравнения с показателями других банков. Указанный анализ используется для разработки депозитной политики банка, политики управления активами и пассивами;

- оценка состояния активов банка; объема, структуры и основных тенденций в развитии составных частей активов банка (кредитов, инвестиций, депозитов), активов, приносящих и не приносящих доход; активов разной степени ликвидности и рискованности. Анализ осуществляется на основе классификации активов банка, расчета и изучения динамики структурных показателей: их сравнения с показателями других банков. Результаты анализа являются основой для разработки кредитной и инвестиционной политики банка, политики управления активами и пассивами;

- оценка ликвидности банка на основе: расчета финансовых коэффициентов и их сравнения с критериальными уровнями, выявления факторов, влияющих на изменение уровня показателей; определение степени сбалансированности активов и пассивов по срокам и суммам (ГЭП). Материалы анализа позволяют определить стратегию и тактику банка в области управления ликвидностью;

- оценка доходности банка на основе анализа данных баланса и отчета о прибылях и убытках с помощью расчета системы количественных и качественных показателей, характеризующих доходность и прибыльность банка, эффективность использования активов, структуру доходов и расходов банка. Этот анализ является основой для разработки политики в области управления прибыльностью банка;

- анализ и оценка деятельности банков-партнеров, позволяющие

установить лимиты их кредитования;

- анализ и оценка конкурентной позиции банка, включающей сравнительный анализ итогов деятельности банка, а также состава и качества предоставляемых им продуктов и услуг с соответствующими показателями банков-конкурентов.

### **Регулирование и контроль в банковском менеджменте.**

Регулирование в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, к обеспечению достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов. В этой связи система (внутрибанковской) регулирования (саморегулирования) направлена прежде всего на соблюдение требований и нормативов, установленных Банком России,

Вместе с тем система внутрибанковского регулирования включает и самостоятельные направления:

- совершенствование организационной структуры банка, в частности создание новых подразделений банков, обеспечивающих повышение качества управления (аналитические службы, отделы планирования, маркетинга и т.д.);

- разработку новых и совершенствование действующих инструктивных и методических материалов, процедур принятия решений, позволяющих повышать качество управления банковской деятельностью;

- корректировку целей, приоритетов и методов осуществления банковской политики исходя из реально складывающейся ситуации;

- принятие конкретных мер по ограничению объемов рисков по отдельным направлениям деятельности банка или созданию дополнительной системы гарантий для защиты от рисков;

- определение мер по совершенствованию кадровой политики, системы обучения персонала, организации внутрибанковского контроля;

- разработку мер по изменению объема и структуры портфелей банка (кредитного, депозитного, инвестиционного);

- изменение объемов резервных фондов, объема и структуры собственного капитала и т.д.

**Контроль** в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний.

**Внешний контроль** осуществляют Центральный банк РФ и внешние аудиторы.

**Внутренний контроль** организуется самим банком. Именно внутрибанковский контроль является частью менеджмента банка. Его

функции выполняют Совет банка, менеджеры в соответствии с их полномочиями, а также специальная служба внутреннего контроля, созданная в каждом банке в соответствии с указаниями Банка России. Главным назначением внутрибанковского контроля является защита интересов инвесторов, самих банков и их клиентов путем создания оперативной системы обнаружения отклонений в выполнении действующего законодательства, нормативных актов Банка России и внутрибанковских положений и инструкций, отрицательных тенденций и недостатков в деятельности банка для принятия мер по их устранению.

## 5.2. Управление пассивами в коммерческом банке

Экономическая сущность и состав пассивов коммерческого банка

Каждый коммерческий банк, как и любой другой хозяйствующий субъект экономики, для проведения своих операций должен иметь в распоряжении определенные ресурсы, которые отражаются в пассиве баланса банка и, соответственно, называются пассивами банка. Кроме того, масштабы деятельности банков, определяемые объектом его активных операций, зависят от совокупности объема пассивов, которыми они располагают, и особенно от суммы привлеченных средств. Такое положение обостряет конкурентную борьбу между банками за привлечение ресурсов.

В финансовой науке пассивы коммерческого банка являются особой финансово-экономической категорией и представляют собой совокупность собственного капитала и привлеченных на возвратной основе денежных средств юридических и физических лиц, сформированных банком в результате проведения пассивных операций, которые в совокупности используются им для осуществления активных операций.

Экономическая сущность пассивов коммерческого банка наиболее полно выражается в их функциях. С момента начала деятельности банка пассивы выполняют три основные функции – оперативная функция, защитная и регулирующая функция (см.: Рисунок 1).

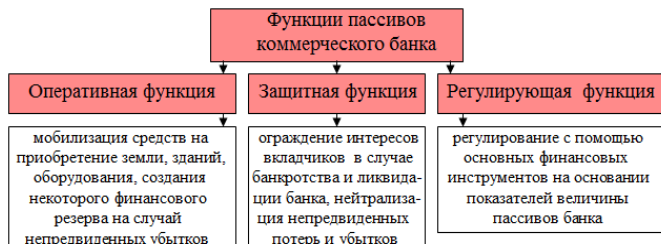


Рис. 18. Функции пассивов коммерческого банка

Оперативная функция пассивов коммерческого банка является основополагающей на этапе образования банка, когда назначение пассивов состоит в создании материальной базы, необходимой ему для начала своей деятельности, а затем – для ее расширения и модернизации. Она включает мобилизацию средств на приобретение земли, зданий, оборудования, а также создания некоторого финансового резерва на случай непредвиденных убытков. Впоследствии эта функция коммерческого банка становится второстепенной, и на первый план выступают его защитная и регулирующая функция.

Защитная функция пассивов банка представляет собой ограждение интересов вкладчиков в случае банкротства и ликвидации банка, а также нейтрализацию возможных непредвиденных потерь и убытков.

Регулирующая функция пассивов каждого коммерческого банка имеет важное значение и заключается в поддержании общего уровня банковской системы, необходимого для ее успешной деятельности, и выражается регулированием с помощью основных финансовых инструментов на основании показателей величины пассивов банков. В результате анализа пассивов банка, их структуры и соотношения с установленными нормативами ЦБ РФ осуществляет оценку и контроль деятельности банков. По способу образования пассивы коммерческого банка можно разделить на две основные группы: собственный капитал и привлеченные средства коммерческого банка.

Собственный капитал банка является особой формой банковских ресурсов. Он, в отличие от других источников, носит постоянный безвозвратный характер, имеет четко выраженную правовую основу и функциональную определенность, является обязательным условием образования и функционирования любого коммерческого банка.

Собственный капитал банка представляет собой совокупность различных по назначению полностью оплаченных элементов, обеспечивающих экономическую самостоятельность, стабильность и устойчивую работу банка.

С 1998 года в Российской Федерации для исчисления величины собственных средств коммерческого банка используется концепция двухуровневой структуры, принятая Базельским соглашением. В соответствии с этой концепцией, изложенной в положении Центрального банка, величина собственных средств коммерческого банка определяется как сумма основного капитала и дополнительного капитала, за вычетом показателей, уменьшающих их сумму. На основании этого, для рассмотрения содержания собственного капитала коммерческого банка, необходимо определить состав как основного, так и дополнительного капитала банка.



Рис. 19. Состав собственного капитала коммерческого банка

Обязательным условием для включения в состав собственного капитала тех или иных средств является их способность выполнять роль страхового фонда для покрытия непредвиденных убытков, возникающих в процессе деятельности банка, позволяя тем самым банку продолжать проведение текущих операций.

Однако не все элементы собственного капитала в одинаковой степени обладают такими защитными свойствами. Многие из них имеют свои, присущие только им особенности, которые оказывают влияние на способность элемента возмещать чрезвычайные непредви-

денные расходы. Это обстоятельство обусловило необходимость выделения в структуре собственного капитала банка двух уровней: основного (базового) капитала, представляющего капитал первого уровня, и дополнительного капитала, или капитала второго уровня рис. 19.

К капиталу первого уровня относятся те элементы собственных средств банка, которые отвечают критериям стабильности, отсутствия фиксированных начислений доходов и очередности по отношению к правам кредиторов. Капитал первого уровня определяется как сумма источников основного собственного капитала банка, за вычетом показателей, уменьшающих эту сумму. В соответствии с Положением ЦБ РФ, в состав источников собственных средств, принимаемых в расчет капитала первого уровня коммерческого банка включают:

- 1) уставный капитал коммерческого банка;
- 2) эмиссионный доход коммерческого банка;
- 3) резервный фонд банка, сформированный за счет прибыли предшествующих лет, остающейся в распоряжении банка;
- 4) часть резервного фонда банка, которая сформирована за счет прибыли текущего года, данные о которой подтверждены аудиторской организацией по итогам за квартал (по состоянию на 1 число месяца, следующего за отчетным кварталом);
- 5) прибыль предшествующих лет, данные о которой подтверждены аудиторской организацией;
- 6) прибыль текущего года в части, подтвержденной заключением аудиторской организации по итогам за квартал (по состоянию на 1 число месяца, следующего за отчетным кварталом).

Дополнительный капитал банка определяется как сумма источников дополнительного собственного капитала, за вычетом показателей, уменьшающих эту сумму. В соответствии с Положением ЦБ РФ, в состав источников собственных средств, принимаемых в расчет дополнительного капитала коммерческого банка, включают:

1. Прирост стоимости имущества банка за счет переоценки произведенной до 1998 года; либо в случае осуществления переоценки, проводимой не чаще одного раза в год. Прирост стоимости имущества за счет переоценки принимается в расчет дополнительного капитала не чаще одного раза в 3 года по текущей (восстановительной) стоимости на основании данных, подтвержденных аудиторской организацией.

2. Резервный фонд банка в части, сформированной за счет отчислений из прибыли текущего года без подтверждения аудиторской организацией, и резервный фонд, сформированный за счет прибыли предшествующего года с обязательным подтверждением аудиторской организацией.

3. Прибыль текущего года, неподтвержденная аудиторской организацией и не включенная в состав основного капитала.

4. Субординированный кредит (депозит), представляющий собой привлеченный кредитной организацией кредит или депозит, который отвечает условиям того, что срок привлечения средств составляет не менее пяти лет; договор содержит положение о невозможности его досрочного расторжения без согласия Банка России; кредиты (депозиты) погашаются в случае банкротства банка после удовлетворения требований всех кредиторов.

5. Часть уставного капитала банка, сформированного за счет капитализации прироста стоимости имущества при переоценке до его выбытия. После выбытия имущества эта часть уставного капитала принимается в расчет основного капитала банка;

6. Привилегированные акции, за исключением привилегированных акций типа, размер дивиденда по которым не определен уставом банка и не относящихся к кумулятивным акциям.

7. Прибыль предшествующих лет до аудиторского подтверждения за вычетом средств, использованных за счет прибыли предшествующего года.

Общая сумма источников капитала первого уровня и дополнительного капитала включается в расчет собственных средств в размере, не превышающем 100% величины капитала первого уровня. Если величина капитала первого уровня имеет нулевое или отрицательное значение, то источники дополнительного капитала в расчет капитала не включаются. Сумма источников капитала первого уровня и дополнительного капитала уменьшается на те источники капитала, для формирования которых инвесторами использованы ненадлежащие активы.

Специфика пассивов коммерческого банка состоит в том, что их основную часть составляют привлеченные средства. Из них основную долю формируют депозиты, а меньшую — недепозитные привлеченные средства (заемные средства).

Привлеченные средства банка носят временный характер, и в отличие от собственного капитала их величина и состав не регламентируется законодательством. Среди привлеченных средств по способу их аккумуляции выделяют депозиты и недепозитные привлеченные средства рисунок 20. Депозиты представляют собой денежные средства юридических и физических лиц, привлеченные в результате проведения банком операций по открытию и ведению счетов клиентов, приема депозитов юридических и физических лиц. Недепозитные привлеченные средства носят характер займов, так как приобретаются банком по его собственной инициативе, в основном на межбанковском



рынке, и реже у Центрального банка РФ.

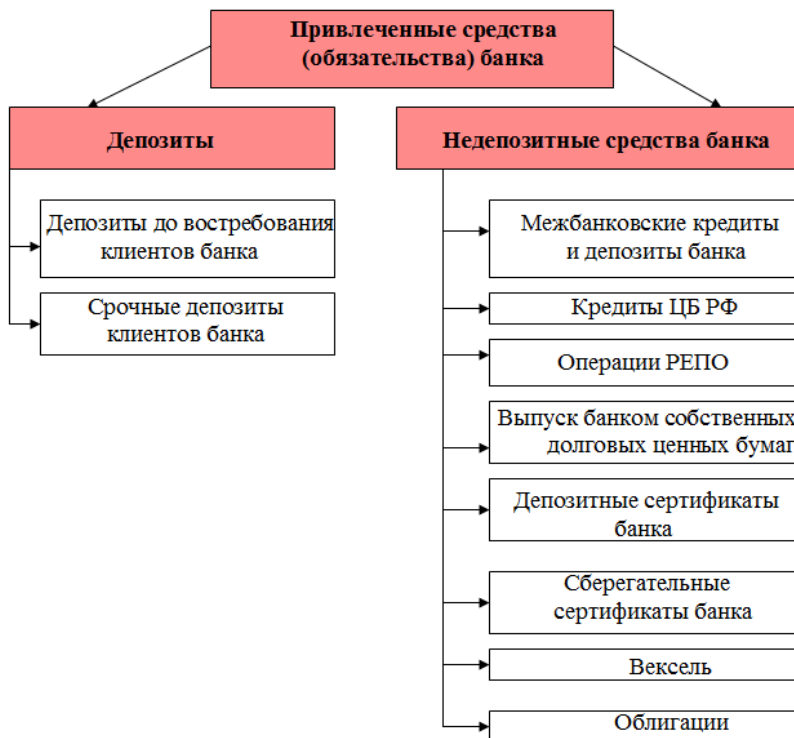


Рис.20. Состав привлеченных средств коммерческого банка

В структуре депозитов традиционно наибольшую долю составляют депозиты до востребования, которые представлены: остатками свободных денежных средств на расчетных, текущих и бюджетных счетах негосударственных и государственных предприятий; на счетах физических лиц — предпринимателей; на счетах фондов различного назначения; на корреспондентских счетах других банков (счета лоро); на счетах депозитов до востребования финансовых органов (федеральных и местных) и прочие.

Традиционно наибольшую долю свободных денежных средств на счетах имеют негосударственные предприятия, хотя для банка более выгодными являются текущие и бюджетные счета, поскольку характер движения средств по ним может быть заранее известен банку. Вла-

дельцы бюджетных и текущих счетов из-за своего статуса не претендуют на кредиты коммерческих банков, что позволяет последним использовать эти средства в активных операциях по своему усмотрению. Депозиты до востребования считаются подвижным ресурсом банков. Владельцы счетов могут в любой момент изъять средства. В связи с этим банки выплачивают владельцам счетов самый низкий процент или вообще ничего не платят. Однако, несмотря на мобильность депозитов до востребования, в среднем по коммерческим банкам они выступают стабильным ресурсом. Отсюда банки, заинтересованные в клиентах, особенно финансово устойчивых, имеющих постоянно на счетах денежные средства, стремятся привлечь предприятия путем предоставления дополнительных услуг владельцам счетов и повышения качества обслуживания.

Срочные депозиты банка представляют собой денежные средства юридических и физических лиц, внесенные на определенные договорные сроки. Суммы срочных депозитов должны быть неизменны в течение оговоренного срока, хотя практикуются срочные вклады с дополнительным взносом. По срочным депозитам банк выплачивает более высокие проценты по сравнению с депозитами до востребования. Увеличение доли срочных депозитов в общей сумме мобилизуемых средств является положительным моментом, несмотря на рост процентных расходов. Срочные депозиты оказываются наиболее стабильной частью привлекаемых ресурсов, что позволяет осуществлять кредитование на более долгие сроки и, следовательно, под более высокий процент.

Недепозитные ресурсы представлены межбанковскими кредитами и депозитами, займами в Центральном банке РФ, операциями РЕПО, займами на международных финансовых рынках и выпущенными в обращение собственными долговыми обязательствами в виде ценных бумаг банка.

Популярным источником заимствования средств для банков является межбанковский кредит. Межбанковское кредитование осуществляется в целях поддержания ликвидности банка или обеспечения рентабельного вложения средств. Оно происходит в рамках корреспондентских отношений банков и представляет собой довольно дорогостоящий по отношению к другим источникам кредитования ресурс. Основная часть межбанковских договоров — срочные. Однако некоторая их часть заключается в бессрочной форме. Последние из них предусматривают предоставление межбанковских кредитов обычно на относительно короткий срок, установленный договором, по истечении которого кредит переводит в разряд бессрочных, то есть может быть

востребован банком-кредитором в любое время по предварительному уведомлению. При любой форме договора процентная ставка устанавливается исходя из уровня, складывающегося на финансовом рынке.

В источниках кредитных ресурсов банка могут быть кредиты Центрального банка РФ, которые выдаются в порядке рефинансирования при обязательном соблюдении банками экономических нормативов и резервных требований. Стоимость заимствования средств в центральном банке РФ определяется ставкой рефинансирования, которая представляет собой процентную ставку Банка России по операциям кредитования коммерческих банков через рефинансирование их активных операций. Как правило, центральный банк предоставляет кредиты тем банкам, которые испытать временную трудность в формировании ресурсов или с целью поддержания их ликвидности. При этом допускается, что заем имеет краткосрочный характер.

Централизованные и межбанковские кредиты имеют некоторые преимущества: они поступают в распоряжение банка-заемщика быстро и не требуют депонирования обязательных резервов в Банке России, так как по своему характеру являются заемными средствами.

Еще одним недеPOSITным источником привлечения средств для банка являются операции РЕПО, которые характеризуются предоставлением межбанковского займа под обеспечение ценными бумагами при условии обратного их выкупа по возвращении средств кредитору.

Во время проведения операций РЕПО обеспечением служат малорискованные и высоколиквидные активы, большей частью государственные или другие высококачественные ценные бумаги. Срок таких соглашений может колебаться от нескольких часов до нескольких месяцев. В зависимости от срока действия соглашения РЕПО, как и межбанковские кредиты, бывают трех типов: ночное РЕПО и срочное РЕПО с фиксированной ставкой, а также бессрочное (открытое) РЕПО с плавающей ставкой.

Традиционная форма краткосрочного и среднесрочного финансирования на еврорынке — это еврокредит, существующий в четырех основных видах займов: заем с фиксированной ставкой, заем с плавающей ставкой, резервный кредит в евровалюте и синдикатный кредит, который предоставляется группой международных банков и разрешает ограничить кредитный риск частицей участия в кредитном соглашении.

Следующий недеPOSITный источник привлечения средств является выпуск банком собственных долговых обязательств в виде ценных бумаг. В банковской практике к ним относят депозитные и сберегательные сертификаты, векселя и облигации.

В процессе формирования ресурсной базы банки активно ис-

пользуют такой источник, как выпуск сертификатов, которые по сути являются гибридным инструментом: официально - это депозитный счет, но практически сертификат - это разновидность долговой расписки типа IOU ("I owe you" - я вам должен). Таким образом, сертификаты по форме могут быть отнесены к обязательствам банка, но за их экономическим содержанием правомерно рассматривать как источник заимствования средств, поскольку инициатором выпуска сертификатов всегда есть банк.

Сертификаты имеют следующие особенности:

- 1) сертификаты выпускаются в разовом порядке;
- 2) сертификаты являются срочными;
- 3) сертификат не может служить расчетным или платежным средством за проданные товары, выполненные работы или оказанные услуги;
- 4) денежные расчеты по купле-продаже сертификатов и выплате сумм по депозитным сертификатам осуществляются только в безналичном порядке;
- 5) средства от погашения сертификата могут направляться по заявлению владельца только на его корреспондентский, расчетный или текущий счет;
- 6) сертификаты выпускаются в валюте Российской Федерации. Выпуск сертификатов в иностранной валюте не допускается;
- 7) владельцами депозитных сертификатов могут быть только юридические лица, а сберегательных векселей – физические лица.

Вексель представляет собой ценную бумагу банка, удостоверяющую безусловное денежное долговое одностороннее обязательство векселедателя уплатить по наступлении срока определенную сумму денег векселедержателю. Выпуск векселей регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 11 марта 1997 г. № 48-ФЗ "О переводном и простом векселе". Для приобретения банковского векселя покупатель должен перевести деньги на счет банка-эмитента. Для физических лиц возможна оплата наличными. Некоторые банки практикуют выдачу кредита векселями. Выдав кредит векселем, у которого срок и сумма совпадают с запрашиваемым кредитом, банк как бы получает депозит на такой же срок и сумму. Вексельное кредитование довольно популярно у заемщиков — предприятий и организаций, связанных друг с другом по технологической, а, следовательно, и по финансовой цепочке. Коммерческие банки занимают солидное положение на рынке эмитентов векселей, особенно московские банки.

Помимо выдачи сертификатов и векселей, для привлечения

средств акционерные коммерческие банки могут выпускать такие собственные долговые обязательства, как облигации.

Облигации представляют собой ценные бумаги банка, удостоверяющие отношения займа между владельцем облигации (кредитором) и банком, выпустившим их. По облигациям выплачивается фиксированный процент. Выпуск облигаций регламентируется теми же нормативными документами, что и выпуск акций. Выпуск облигаций банком для привлечения денежных средств может иметь место лишь при полной оплате всех выпущенных ранее этим банком акций в уставном капитале. Одновременный выпуск акций и облигаций не разрешается.

В завершении рассмотрения особенностей структуры собственных и привлеченных средств коммерческого банка необходимо отметить, что их состав и величина имеют непостоянный характер, и в соответствии с изменениями конъюнктуры и финансового состояния банка также видоизменяются.

Управление пассивами в коммерческом банке представляет собой деятельность, связанную с привлечением средств вкладчиков и других кредиторов и определением соответствующей комбинации источников средств для данного банка.

Управление любым объектом подразумевает формирование и применение определенного спецификой механизма. Таким образом, и процесс управления пассивами коммерческого банка основывается на использовании механизма управления пассивами. Соответственно, механизм управления пассивами в коммерческом банке представляет собой совокупность форм и методов управления пассивами, используемых субъектами управления на основе банковского законодательства и конкретных инструкций и положений самого банка. Объект управления пассивами банка представляет собой целостную систему, под которой понимается совокупность взаимодействующих элементов. Следовательно, пассивы как объект управления есть ничто иное, как совокупность взаимодействующих экономических элементов, которыми выступают все источники их финансирования.

При определении субъекта управления различаются субъекты, напрямую влияющие на состояние и структуру пассивов коммерческого банка – различные финансовые менеджеры банка, и те, кто косвенно воздействует на них – Центральный Банк РФ, государство, налоговые органы. Важное место в системе управления собственным капиталом должно принадлежать финансовому менеджеру. Существенное воздействие на величину пассивов коммерческого банка может оказывать Центральный банк РФ в результате применения различных инструментов. К ним относятся издание и утверждение нормативных документов,

касающихся величины пассивов коммерческих банков, обязывающих их прибегать к тем или иным действиям по их соблюдению, а также изменение ставки рефинансирования и учетной ставки, что сразу автоматически изменяет величину и структуру привлеченных средств банка в части займов в Банке России и учета векселей в нем.

Институциональная сторона механизма управления пассивами в банке представлена субъектами управления, к которым относятся акционеры, Совет банка, Правление банка и специализированные департаменты, управления и отделы в лице соответствующих сотрудников (см.: Рисунок 19).

Управление пассивных операций банка специализируется на поиске потенциальных клиентов, формировании юридического дела клиента и заключении договоров банковского счета, а также занимается заключением договоров по привлечению срочных депозитов от физических и юридических лиц, открытием соответствующих депозитных счетов, контролем за поступлением денежных средств по данным договорам, своевременным и правильным начислением и уплатой процентов.



Рис. 21. Схема состава основных субъектов управления пассивами банка

Казначейство банка занимается привлечением необходимых ресурсов на финансовом, денежном, валютном и иных рынках, разрабатывает методологию управления активами и пассивами банка с учетом современных рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору и является подразделением банка, которое управляет активами и пассивами в комплексе.

Управление ценных бумаг банка регулирует заключение договоров покупки векселей и депозитных сертификатов банка, открытие соответствующих счетов, контроль за поступлением денежных средств, оформление и выдачу векселей и сертификатов клиентам, оформление и выпуск облигаций банка.

Управление межбанковского кредитования и корреспондентских отношений банка делает расчет лимитов взаимного межбанковского кредитования с предоставлением соответствующих документов, заключение договоров, открытие соответствующих счетов и контроль за поступлением средств, установление корреспондентских отношений с другими кредитными организациями путем сбора документов, необходимых для открытия счетов ЛОРО и НОСТРО.

Юридическое управление банка занимается разработкой и составлением типовых и индивидуальных договоров по привлечению средств клиентов, юридическим сопровождением текущих сделок.

Планово-экономическое управление банка определяет стратегию и тактику формирования ресурсов, установление процентных ставок по привлекаемым средствам, согласование структуры активов и пассивов по срокам и ставкам.

Бухгалтерия банка осуществляет проведение бухгалтерских проводок по привлечению и возврату средств клиентов, контроль за сроками исполнения обязательств, правильностью и своевременностью уплаты процентов по привлеченным ресурсам, составление приходных и расходных кассовых ордеров, своевременную выплату средств по истекшим договорам либо переоформление их на новый срок, осуществление соответствующих бухгалтерских проводок.

Кроме того, кассовый узел, хранилище банка, относящиеся к бухгалтерии банка, регулируют: прием и выдачу наличных денежных средств по вкладам частных лиц; надлежащее оформление данных операций; учет и хранение бланков ценных бумаг и форм строгой отчетности; бухгалтерское и кассовое оформление выдачи вышеназванных документов сотрудникам других подразделений банка.

В своей деятельности службы банка, участвующие в формировании управления пассивами, опираются на законы РФ, подзаконные и нормативные акты РФ, инструкции ЦБ РФ, а также на внутрибанков-

ские инструкции, определяющие порядок и схему взаимодействия всех банковских подразделений.

Таким образом, правовую сторону механизма управления пассивами коммерческого банка отражают: Налоговый и Гражданский кодексы; различные федеральные законы; инструкции; положения; указания и письма Центрального банка РФ и соответствующие приказы Министерства финансов РФ.

К федеральным законам в данном случае относятся: Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)"; Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1 "О банках и банковской деятельности"; Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг"; Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ "О валютном регулировании и валютном контроле"; Федеральный закон от 23 декабря 2003 г. № 177-ФЗ "О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации"; Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ "Об акционерных обществах"; Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и прочие нормативно-правовые акты.

К инструкциям Центрального банка РФ относятся: Инструкция ЦБ РФ от 31.03.2004 г. № 112-И (Зарегистрировано в Минюсте РФ 05.05.2004 №5783) "Об обязательных нормативах кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием"; Инструкция ЦБ РФ от 15.07.2005 г. № 124-И "Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях осуществления надзора за их соблюдением кредитными организациями"; Инструкция ЦБ РФ от 14.09.2006 г. № 28-И "Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам)" и прочее.

К соответствующим положениям Центрального банка РФ относятся: Положение ЦБ РФ от 26.03.2007 г. № 302-П "О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ"; Положение ЦБ РФ от 29.03.2004 г. № 255-П "Об обязательных резервах кредитных организаций"; Положение ЦБ РФ от 26.03.2004 г. № 254-п "О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности"; положение ЦБ РФ 20.03.2006 г. № 283-П "О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери"; Положение ЦБ РФ от 30.12.1999 г. № 103-П "О порядке ведения бухгалтерского учета операций, связанных с выпуском и погашением кредитными организациями сберегательных и depo-



зитных сертификатов"; Положение Банка России от 25.03.2003 г. N 219-) "Об обслуживании и обращении выпусков федеральных государственных ценных бумаг" и Положение Банка России от 25.03.2003 г. N 220-П "О порядке заключения и исполнения сделок РЕПО с государственными ценными бумагами Российской Федерации".

К соответствующим указаниям Банка России относятся: указание ЦБ РФ от 24.03.2003 года № 1260-У "О порядке приведения в соответствие размера уставного капитала и величины собственных средств (капитала) кредитных организаций"; указание ЦБ РФ от 17.09.2008 г. № 2066-у "Об установлении нормативов обязательных резервов (резервных требований) банка России"; указание ЦБ РФ от 12 октября 2000 г. № 93-И "О порядке открытия уполномоченными банками банковских счетов нерезидентов в валюте Российской Федерации и проведения операций по этим счетам"; указание ЦБ РФ от 15 июля 1998 г. № 292-У "О временном порядке ведения депозитарных операций с неэмиссионными ценными бумагами"; Кроме того, при управлении пассивами коммерческого банка стоит обратить внимание на приказ Министерства финансов РФ от 09.04.2008 г. № 40-ПР "Об утверждении порядка расчета для кредитной организации лимита размещения средств федерального бюджета на банковские депозиты" и письмо ЦБ РФ от 10.02.1992 г. № 14-3-20 "О сберегательных и депозитных сертификатах кредитных организаций".

На основании того, что пассивы коммерческого банка делятся на собственные и привлеченные средства, управление пассивами целесообразно рассматривать отдельно с точки зрения управления собственным капиталом и управления привлеченными ресурсами банка. В соответствии с тем, что механизм управления пассивами в коммерческом банке представляет собой совокупность форм и методов управления, то обоим блокам управления пассивами свойственны свои формы и методы управления. Методы управления существующих форм управления пассивами коммерческого банка представляют собой способ воздействия субъекта управления на объект с помощью средств и инструментов управления (см.: Рисунок 3).

Эмиссионная политика банка, как форма управления собственным капиталом, осуществляется с помощью таких методов, как: выпуск и продажа собственных обыкновенных и привилегированных акций, или за счет имущества и дополнительных вкладов и вкладов третьих лиц; бонусная эмиссия.

Выпуск и продажа обыкновенных и привилегированных акций банка относятся к наиболее дорогим методам управления собственным капиталом из-за высоких издержек по подготовке новой эмиссии и

размещению акций. В отечественной практике дополнительный выпуск акций ведет, как правило, к росту сразу трех элементов собственного капитала банка: уставного капитала, эмиссионного дохода и резервного капитала, минимальный размер которого привязан к величине уставного капитала.



Рис. 22. Схема форм и методов управления пассивами банка

Использование данного источника капитала несет в себе угрозу размывания существующей структуры акционерного капитала, контрольных пакетов акций. Во многих случаях стремление сохранить контроль над банком побуждает акционеров налагать вето на новые выпуски акций.

К достоинствам выпуска собственных акций банка, как формы управления собственным капиталом, можно отнести: увеличение собственного капитала на значительную сумму и привлечение его на постоянной основе, а также то, что большое количество акций повышает возможности банка по привлечению заемных средств в будущем и снижает уровень финансового риска.

Одновременно целесообразно выделить следующие недостатки:

- высокий уровень затрат, связанный с организацией эмиссии акций и их размещением;

- утрачивается контроль над банком действующими акционерами, в связи с чем возникают сложности по оптимизации их интересов в получении дивидендов и удовлетворении потребностей банка в финансировании, также риск изменения стратегии развития и политики управления им;

- большое количество акций снижает доходность собственного капитала и ограничивает объем финансирования.

В последние годы банками используется так называемая бонусная эмиссия. При росте рыночной стоимости каких-либо активов банка, преимущественно зданий, по сравнению с их балансовой стоимостью банку невыгодно продавать такие активы. Для покрытия разницы между балансовой и рыночной стоимостью создаются резервы для переоценки собственности, эти резервы капитализируются в виде бесплатного размещения акций между акционерами банка, что и составляет бонусную эмиссию. Новые акции увеличивают акционерный капитал, но не расплачивают собственность банка и не уменьшают стоимость выпущенных до этого акций.

Дивидендную политику банка целесообразно рассматривать как метод управления собственным капиталом, поскольку решение о размере и порядке выплаты дивидендов влияет на привлечение собственных средств капитала за счет внутренних источников посредством капитализации прибыли. Низкий уровень прибыли ведет к медленному росту внутренних источников капитала, повышая тем самым риск банкротства и сдерживая рост активов и соответственно доходов. Высокая доля прибыли, направляемая на прирост капитала, приводит к снижению выплачиваемых дивидендов. В то же время высокие дивиденды ведут к росту курсовой стоимости акций банка, что облегчает наращивание капитала за счет внешних источников. Дивиденды в этом случае выполняют двойную функцию: увеличивают доходы имеющих акционеров и облегчают наращивание капитала путем дополнительного выпуска акций.

Рассматривая правовое регулирование дивидендных выплат, следует отметить, что дивиденды облагаются налогами. Притом в России ставка налога на доход с прироста капитала при продаже акций больше (24% – для юридических лиц и 13% – для физических лиц), чем ставка налога на доход с дивидендов 6%. Следовательно, акционеры предпочтут дивидендные выплаты.

Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли за текущий год, по привилегированным акциям – за счет специально созданных фондов из прибыли прошлых лет и на их выплату должно направляться не менее 15 % собственных средств. Решение о выплате годовых дивиден-

дов принимается общим собранием акционеров или пайщиков на основании рекомендаций совета директоров по итогам деятельности банка. Банк обязан выплатить объявленные дивиденды.

Оптимальной дивидендной политикой будет та, которая максимизирует рыночную стоимость инвестиций акционеров. Банк сможет привлекать новых акционеров и сохранять старых, если доходность акционерного капитала, по крайней мере, равна доходности инвестиций в другие сферы бизнеса с той же степенью риска. В условиях развитого рынка важной задачей для банков является выработка стабильной дивидендной политики, когда доля дивидендов поддерживается на относительно постоянном уровне.

Формирование фондов банка, как метод управления собственным капиталом банка, заключается в создании и переоценке резервного фонда, резервов на возможные потери и потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности, а также покрытие убытков прошлых лет за счет прибыли отчетного года.

Резервный фонд в банках создается, расходуется в соответствии с гражданским законодательством РФ, используется на покрытие непредвиденных убытков, возникающих в процессе деятельности банков, а также для погашения облигаций и выкупа акций в случае отсутствия иных средств, и данное условие обязательно предусматривается в учредительных документах самого банка.

Размер ежегодных отчислений в резервный фонд должен составлять не менее 5 % чистой прибыли отчетного года либо фондов, сформированных за счет прибыли прошлых лет, использование которых не уменьшает имущества банка до достижения им минимально установленной уставом величины, но не менее 5 % его уставного капитала. При достижении установленного уровня средства резервного фонда перечисляются в уставный капитал, то есть капитализируются, и его начисление начинается заново. Порядок и размер отчислений в резервный фонд сверх установленного размера определяется уставом банка. В отчетном году банк имеет право расходовать резервный фонд только в части, сформированной за счет прибыли прошлых лет.

Следует отметить, что резервы являются выражением рискованности активных операций, а потому не могут быть средствами собственными из-за их неустойчивости, в связи с чем они лишь формально относятся к собственным, но фактически не являются кредитным ресурсом.

Фонды накопления используются как специфический источник финансирования капитальных вложений банка, приобретения основных средств и нематериальных активов. Осуществление таких затрат

без наличия фонда накопления приводит к иммобилизации на эти цели краткосрочного заемного капитала, которому не свойственно выполнение функции финансирования. Фонды материального поощрения и экономического стимулирования служат источником финансирования выплат премии сотрудникам, затрат на социальные нужды коллектива, оплаты обучения персонала, включая повышение его квалификации, специальных проектов или расходов.

Фонды специального назначения включают фонды представительских расходов, выдачи кредитов сотрудникам банка, амортизационных отчислений, резерв на возможные потери по расчетам с дебиторами и под участие в капитале других юридических лиц.

Субординированные кредиты и займы банка представляют собой получение кредита на срок более 5 лет при соблюдении заранее оговоренного порядка их погашения в случае банкротства банка и являются долгосрочным источником финансирования и не несут изменения структуры собственности.

Такие долговые обязательства погашаются после удовлетворения претензий всех кредиторов, но ранее выпуска собственных акций и получили название субординированных. Преимущество данного источника наращивания капитала заключается в том, что процентные выплаты по субсидированному долгу исключаются из налогооблагаемого дохода. Если заемные средства приносят доход, превышающий процентные выплаты по ним, то выпуск субсидированных обязательств способен повысить прибыль на одну акцию. Поскольку по истечении срока субсидированные обязательства необходимо погашать, растущие банки часто прибегают к рефинансированию субсидированного долга, то есть осуществляют погашение облигаций, по которым истек срок займа, за счет средств от нового выпуска облигаций. Это позволяет банку, испытывающему потребность в финансировании своего роста, иметь долговые обязательства в качестве постоянного элемента капитала.

Однако такому методу также присущи недостатки:

- затраты по их обслуживанию относятся на чистую прибыль банка и в случае ее недостаточности собственного капитала, включающий субординированный кредит и займ, будут ежеквартально уменьшаться на одну двадцатую часть;
- у банков, предоставивших субординированный кредит и займ, на эту сумму снижается величина собственного капитала;
- не покрывают убытки и повышают уровень финансового риска.

Для поддержания своей деятельности банки иногда прибегают к форме продажи активов и аренды недвижимого имущества. Для этого

они продают имеющееся у них здание и берут затем его в аренду у новых владельцев. Такая сделка обеспечивает дополнительный приток денежных средств, а также существенную добавку к собственному капиталу, что усиливает капитальную позицию банка.

Прирост стоимости имущества за счет переоценки собственных зданий и оборудования является существенным источником капитала для банков, имеющих вложения в недвижимость с повышающейся ценой. Однако этот источник не является достаточно надежным, так как стоимость материальных активов подвержена значительным колебаниям особенно в условиях нестабильной экономики.

Выбор банком любого из указанных способов зависит главным образом от следующих факторов:

- какой эффект это будет иметь по отношению к доходам акционеров, который обычно измеряется прибылью на одну акцию;
- относительные издержки, связанные с каждым источником капитальных средств;
- влияние на собственность и контроль за деятельностью банка существующих и потенциальных акционеров;
- относительный риск, связанный с каждым методом;
- общая подверженность банка риску, выражаемая такими показателями, соотношение совокупного объема выданных кредитов и активов банка, к объему депозитов либо капитала банка;
- сила и слабость рынков капитала, на которых может осуществляться привлечение новых капитальных средств;
- регулирующие нормативные акты, касающиеся как объема, так и структуры капитала банка.

При управлении привлеченными ресурсами банк использует такие формы управления: депозитная политика; использование кредитов Центрального банка РФ; межбанковский рынок ресурсов; проведение операций РЕПО; использование займов в небанковском секторе; выпуск долговых ценных бумаг.

При управлении привлеченными средствами банка большой объем средств затрагивает депозитная политика банка, как одна из форм управления. Целью банковского менеджмента в области депозитной политики банка является привлечение достаточного объема депозитных средств с наименьшими затратами для финансирования тех активных операций, которые намеревается осуществить банк. Для обеспечения желательной структуры, объемов и уровня затрат по обязательствам используются разные методы привлечения средств, чаще сводящиеся к двум группам — ценовые и неценовые методы управления привлеченными средствами.

Сущность ценовых методов управления состоит в использовании процентной ставки по депозитам как главного рычага в конкурентной борьбе за свободные денежные средства физических и юридических лиц. Повышение предлагаемой банком ставки позволяет привлечь дополнительные ресурсы. И, наоборот, банк, перенасыщенный ресурсами, но ограниченный немногими прибыльными направлениями их размещения, сохраняет или даже уменьшает депозитные ставки.

Неценовые методы управления привлеченными средствами банка базируются на использовании разнообразных приемов поощрения клиентов, которые прямо не связаны с изменением уровня депозитных ставок. К таким приемам принадлежат: реклама; улучшенный уровень обслуживания; расширение спектра предлагаемых банком счетов и услуг; комплексное обслуживание; дополнительные виды бесплатных услуг; расположение филиалов в местах, максимально приближенных к клиентам; приспособление графика работы к потребностям клиентов и другое. В условиях конкурентной борьбы банк большое внимание уделяет именно неценовым методам управления, поскольку повышение депозитных ставок имеет ограничения, и не всегда такой метод управления можно применять. Неценовые методы управления основываются на маркетинговых исследованиях того сектора рынка, который обслуживается банком, в изучении потребностей клиентуры, в разработке новых финансовых инструментов и операций, предлагающихся клиентам. В целом применение неценовых методов требует определенных затрат. Поэтому выбирая метод управления привлеченными средствами, банк должен сравнить затраты, связанные с повышением депозитной ставки, и затраты, которые будут сопровождать внедрение неценовых приемов. На практике эти методы могут применяться параллельно.

Процентная ставка по межбанковским кредитам зависит от конъюнктуры рынка и устанавливается ведущими банками. Размер процентной ставки по конкретному кредиту является предметом переговоров между заемщиком и кредитором и может отличаться от действующей рыночной ставки. Ставки межбанковского рынка в целом ниже ставок, предлагаемых другим заемщикам.

Сроки предоставления межбанковских кредитов находятся в диапазоне от нескольких часов до нескольких месяцев, как правило, не более 6 месяцев, и в соответствии с этим они бывают однодневные, срочные, бессрочные.

При управлении привлеченными средствами в форме займов в Центральном банке РФ, коммерческий банк может их использовать или не использовать в зависимости от стоимости заимствования. Чаще

всего, стоимость заимствования средств в центральном банке РФ определяется ставкой рефинансирования, которая представляет собой это процентная ставка Банка России по операциям кредитования коммерческих банков через рефинансирование их активных операций.

Несмотря на то, что стоимость кредитных ресурсов, предоставляемых Центральным банком РФ, ниже стоимости межбанковского финансирования, получение кредитов в этом случае сопряжено с выполнением целого ряда условий, установленных соответствующим законодательством. Таким образом, коммерческие банки для получения кредитов Центрального банка РФ обязаны соблюдать экономические нормативы своей деятельности, резервные требования, относиться к финансово-стабильным организациям, иметь в наличии соответствующее обеспечение в виде ценных бумаг, включенных в Ломбардный список ЦБ РФ, иметь открытый счет депо в Депозитарии и выполнять прочие требования Банка России.

При управлении привлеченными средствами в форме операций РЕПО коммерческий банк выступает дилером и заключает соглашение о проведении операций РЕПО с другим банком. Операции РЕПО значительно снижают кредитный риск, но не гарантируют полного его избежания. На протяжении периода действия соглашения рыночная стоимость ценных бумаг может снизиться или один из участников станет банкротом. Поэтому в РФ правила заключения соглашений об обратном выкупе централизованно регламентируются.

При организации управления пассивами в форме займов в небанковском секторе помимо коммерческого банка-заемщика субъектами данной сделки могут быть страховые компании, кредитные союзы, взаимные фонды, трастовые компании, инвестиционные и иные фонды. Все существенные условия такой кредитной сделки фиксируются и утверждаются обеими сторонами в кредитном договоре или соглашении. Процентная ставка кредитования зависит от создавшейся ситуации на рынке кредита, конкретных условий сделки, а также финансового состояния и кредитоспособности банка-заемщика.

Выпуск долговых ценных бумаг, как форма управления пассивами является достаточно распространенной в нашей стране. Она реализуется с помощью следующих методов: выпуск и реализация облигаций, векселей и сертификатов банка.

Коммерческий банк может выпускать собственные облигации, именные и на предъявителя; обеспеченные залогом собственного имущества, либо облигации под обеспечение, предоставляемое третьими лицами; облигации без обеспечения; процентные и дисконтные; конвертируемые в акции; с единовременным сроком погашения или обли-



гации со сроком погашения по сериям в определенные сроки.

Выпуск облигаций без обеспечения возможен не ранее третьего года существования банка при условии надлежащего утверждения ко времени выпуска двух годовых балансов. Выпуск облигаций почти не практикуется банками РФ, учитывая сложность оформления и необходимость выплаты гарантированного дохода владельцам этих ценных бумаг.

Управлением собственным капиталом банка за счет выпуска конвертируемых облигаций затрудняется тем, что они не увеличивают собственный капитал на значительную сумму, поскольку выпускаются только при полной оплате всех ранее выпущенных акций, и их размер не может превышать уставный капитал банка либо величину обеспечения, предоставленного третьими лицами, для цели выпуска облигаций. Кроме того, уплата налога на операции с ценными бумагами происходит дважды – в момент выпуска облигаций и акций;

Банковские векселя обладают рядом достоинств, по сравнению с другими видами привлекаемых средств банка. К ним относится, во-первых, возможность использования векселей как средства платежа за товары и услуги с правом передачи их третьему лицу по индоссаменту. Во-вторых, оплата товаров и услуг векселями оправдана с точки зрения ускорения расчетов. В-третьих, абсолютная ликвидность банковских векселей, обеспечиваемая достаточно высоким фиксированным уровнем дохода и механизмом возможного досрочного погашения является значительным преимуществом. И, наконец, надежность векселей крупных российских банков, которые являются, безусловно, ценными высоконадежными бумагами, и обеспечены их имуществом.

Эмиссия банковских векселей относительно проста, так как их не нужно регистрировать в Банке России. Выпущенные векселя различаются по срокам погашения и номиналу, что удобно банку, а главное — клиентам. Вексельные обязательства банка удобны и тем, что могут использоваться их держателями — физическими и юридическими лицами для расчетов за товары и услуги и в качестве залога при получении кредита. Кроме того, их отмечает достаточно высокая процентная ставка и ликвидность (пока выпустивший их банк успешно работает). Векселя выпускаются как в рублях, так и в иностранной валюте. Коммерческий банк утверждает общие условия выдачи и оплаты своих векселей, где фиксируются все существенные условия.

Еще одним методом управления пассивами коммерческого банка является выпуск сертификатов банка. Правила выпуска и оформления сертификатов установлены письмом ЦБ РФ от 10 февраля 1992 г. № 14-3-20 (ред. от 29.11.2000) "Положение о сберегательных и depo-

зитных сертификатах кредитных организаций". Коммерческие банки, выпускающие сертификаты, сами утверждают условия выпуска и обращения каждого типа сертификатов. Разместить их банки могут после регистрации условий выпуска и обращения в территориальном учреждении Банка России. Денежные обязательства, возникающие при выпуске и обращении сертификатов, могут быть оплачены юридическими лицами – нерезидентами только с рублевых счетов, открытых в уполномоченных банках в соответствии с соответствующей инструкцией Банка России.

Преимуществом депозитного сертификата перед срочным вкладом является возможность использования сертификата для залога в кредитных или иных организациях, расширение для банка круга потенциальных инвесторов благодаря наличию финансовых посредников в распространении и обращении сертификатов и возможность передачи другому лицу. Именной сертификат должен иметь место для оформления уступки требования (цессии) на оборотной стороне сертификата или дополнительных листах. Передача прав другому лицу по сертификату на предъявителя осуществляется просто вручением сертификата.

Помимо анализа механизма управления пассивами в банке, для осуществления качественного управления пассивами банка, проведению данных операций предшествует анализ общего финансового состояния банка, анализ каждого из элементов собственного капитала и привлеченных средств банка, а также определение необходимости и объемов проведения той или иной пассивной операции. Это связано с тем, что банк может сформулировать свою политику по управлению собственным капиталом и привлеченными средствами исключительно исходя из стоящих перед ним в перспективе задач и возможностей. То есть, если банк имеет достаточную величину собственного капитала и имеет все необходимые ресурсы для расширения своего бизнеса, то имеет смысл проводить политику распределения прибыли на нужды по его финансовому обеспечению развития. Если же банк успешно увеличил масштаб своей деятельности, профинансировал новые источники поступления средств и привлек дополнительный объем ресурсов, то имеет смысл проводить увеличение собственного капитала банка за счет дополнительной эмиссии или капитализации прибыли.

Для характеристики эффективности управления пассивами банка используются следующие способы: анализ достаточности или капитала банка; анализ нормативов деятельности банка, устанавливаемых ЦБ РФ; анализ иммобилизации капитала банка; анализ показателя качества капитала банка; расчет коэффициента использования собственного капитала банка; анализ мультипликатора капитала и другие показатели.

Стабильность пассивов коммерческого банка, их структуры, качество механизма управления пассивами гарантируют полноценное функционирование банка. Одновременно изменение политики банка в области управления активами может влиять и на характер и величину пассивов банка. Проведение качественной и эффективной политики в области управления пассивами коммерческого банка является основополагающей и первостепенной задачей.

Традиционно, основной объем в пассивах коммерческого банка составляют средства клиентов, средства других банков и выпущенные банками долговые обязательства. При этом она во многом зависит от форм и методов управления ими, которые рассмотрены в данной главе. Это связано с тем, что соотношение различных элементов пассивов банка характеризует и различную степень риска их применения в управлении пассивами, и разный уровень дохода, получаемого банком. Таким образом, при правильной и эффективной политике управления пассивам коммерческого банка он имеет возможность получить максимальный доход при безопасном уровне риска. Определению структуре такой политики посвящена вторая глава данной выпускной квалификационной работы.

### **5.3. Управление активными операциями коммерческих банков**

Активные операции коммерческих банков означают использование от своего имени собственных и привлеченных средств для получения соответствующего дохода.

Активы коммерческого банка можно разделить на 4 категории:

- кассовая наличность и приравненные к ней средства (самые ликвидные неприносящие дохода активы, которые немедленно могут быть использованы для выплаты изымаемых вкладов);
- ссуды (самые доходные и рискованные активы, главный источник прибыли коммерческого банка);
- инвестиции в ценные бумаги (приносящие доход активы, являющиеся по мере приближения сроков погашения факторами поддержания ликвидности коммерческого банка);
- здания и оборудование (активы обеспечивающие функционирование банка).

Применительно к каждому банку структура активных операций различна и определяется политикой коммерческого банка, его склонностью к риску, стремлению получить доход.

Сравнительный анализ активных операций коммерческих банков в пострановом разрезе представлен в таблице 7.

Таблица 7

## Структура активов коммерческих банков

Активы	Доля в процентах к итогу			
	Франция	Германия	США	Россия
Касса и счета в центральном банке	3,1	3,9	2,4	6,0
Межбанковские операции	35,1	28,8	2,9	14,0
Займы	30,9	49,8	67,0	33,0
Ценные бумаги	16,2	15,5	19,0	9,0
Гранзит	4,2	0,2	3,7	-
Основной капитал	0,4	1,0	5,0	5,0
Прочие активы	10,1	0,8		33,0

Основными видами активных операций являются:

- предоставление кредитов юридическим и физическим лицам на определенный срок;

- инвестиции в ценные бумаги;

Вспомогательную роль играют такие операции как:

- инвестиции в основной капитал банка;

- кассовые операции;

- инвестиции в недвижимость и долевые ценные бумаги и пр.

Одной из главных задач в системе управления коммерческого банка является обеспечение рациональной структуры активов по ликвидности, доходу и риску. Это достигается посредством управления активами. В мировой практике сложилось 2 подхода к управлению банковскими активами:

Общий фонд средств. При использовании данного метода распределение совокупной суммы банковских ресурсов между различными видами активов производится независимо от источника образования ресурсов. Для осуществления конкретной активной операции не имеет значения источник поступления средств. Схематично данный метод представлен на рисунке 23.



Рис. 23. Управление активами банка методом "общего фонда средств"

Другой метод управления активами получил название "банки внутри банков". При использовании данного метода формирование активов осуществляется в зависимости не только от общего фонда банковских ресурсов, но структуры привлеченных ресурсов. Размещение средств производится с учетом ликвидности, срочности и стоимости привлеченных ресурсов. Так срочные депозиты направляются главным образом на формирование портфеля ссуд и инвестиций, вклады до востребования на формирование кассовых активов и частично в инвестиции, а собственный капитал на формирование имущества банка. Таблица 8 дает общее представление о данном методе управления активами.

Банковская деятельность подвержена рискам. Риск - это стоимостное выражение вероятностного события, ведущего к потерям. Риски образуются в результате отклонения действительных данных от оценки сегодняшнего состояния и будущего развития. Чем выше риск, тем больше шанс получить высокую прибыль. В этом плане для банков становится важным определить риск, классифицировать его и найти пути его оптимизации. В экономической литературе встречаются многочисленные классификации банковских рисков в зависимости от элементов, положенных в основу классификации (рис.24).

Таблица 8

## Управление активами банка методом "банки внутри банка"

Источники средств	Размещение средств
Банк вкладов до востребования	Кассовые активы и приравненные к ним средства
	Ссуды
Банк срочных вкладов	Кассовые активы и приравненные к ним средства
	Ссуды
	Ценные бумаги
Банк собственного капитала	Ссуды
	Ценные бумаги
	Здание и оборудование

## Тема 6. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ

6.1. Сущность и признаки банковского маркетинга.

6.2. Роль маркетинга в успехе банка на рынке

6.1. Сущность и признаки банковского маркетинга

Существенное значение в создании современной стабильной экономики России имеет оздоровление финансов, развитие и перестройка банковской системы, которое во многом определяется развитием маркетинга в данной сфере, взаимоотношениями, которые складываются между различными банками, между банками и их клиентами, а также формированием рынка банковских услуг, процентной политикой и другой деятельностью банков. Банковская сфера является базовым направлением оздоровления национальной экономики. Мировой опыт подтверждает её значимость в создании конкурентной среды, которая способствует формированию мотивационных механизмов к инвестированию, совершенствованию маркетинговых технологий.

Необходимое соответствие банковских маркетинговых технологий характеру и содержанию рыночных процессов в Российской Федерации, предопределяет сложность и остроту научной проблемы управления ими. С одной стороны, отсутствует достаточный собственный опыт и необходима адаптация зарубежных разработок, противоречиво развиваются рыночные отношения, усиливается конкуренция, ускоряются структурные сдвиги в спросе, стремительно появляются новые маркетинговые технологии. С другой стороны, происходит формирование нового качества банковского маркетинга, повышается его социальная ответственность и принимает глобальные масштабы его значимость и сфера использования. Маркетинг становится одним из важных стратегических факторов успеха в банковском деле наряду с общим управлением, финансами и технологией.

**Банковский маркетинг** – это конкретный вид деятельности по изучению рынка и продвижению на нем банковских услуг, направленный на создание необходимых условий приспособления к требованиям рынка капитала, разработку системы мероприятий по повышению конкурентоспособности и прибыльности, ориентированный на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

В настоящее время в России конкурентные преимущества будут за теми банками, которые правильно будут себя позиционировать в своих сегментных группах и рыночных нишах, формировать постоянную клиентскую базу и развивать лояльность, сумеют приспособиться к запросам клиентов и создать новые потребности в банковских услу-

гах (интегрированный маркетинг), разработают систему дополнительных услуг, предоставления различных льгот и премий своим клиентам, внедрят инновационный подход в работу всех подразделений, обеспечат коммуникационную поддержку продвижению банковских продуктов, структурируют имиджмейкинг банка и др.

**Сущностными признаками банковского маркетинга считаются:** - ориентация на потребности клиентов; - применение совокупности инструментов экономического анализа и синтеза; - координация всех видов деятельности, касающейся стимулирования спроса и управления сбытом.

Маркетинговая политика банка ориентирована на анализ и удовлетворение потребностей клиентов, на быстрое и правильное проведение расчетов. Банковский маркетинг связан с новыми формами расчетов, в максимальной степени учитывающими характер хозяйственной деятельности клиентов банка, особенности нахождения их партнеров, их финансовое состояние и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота.

Специфика банковского маркетинга заключается в том, что банк заинтересован не только в привлечении вкладов, но и в активном использовании привлеченных средств, как юридических, так и физических лиц с помощью кредитования. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений банка с вкладчиками средств, так и в сфере кредитных вложений.

**По нашему мнению, принципами банковского маркетинга являются:**

- Принцип программно-целевого управления;
- Принцип инновационного развития;
- Принцип ориентации на спрос и персонализированные потребности;
- Принцип единства информационного и физического маркетинга;
- Принцип приоритетного обеспечения персоналом;
- Принцип комплексного маркетингового процесса в банке (планирование, анализ, регулирование и контроль);
- Принцип сочетания методов количественного и качественного анализа рынка и др.

Основные задачи банковского маркетинга:

- Максимальное удовлетворение требований клиентов по объему, структуре и качеству банковских продуктов и услуг, создающее оптимальные условия для устойчивости деловых отношений;
- Обеспечение рентабельной работы банка в постоянно изменяющихся условиях финансового рынка;

- Гарантирование ликвидности банка;
- Содействие решению социальных проблем региона, в котором осуществляется деятельность банка.



Рис. 27. Элементы комплекса маркетинга банка

Особенности планирования и реализации маркетинговых стратегий в банке объясняются тем, что его деятельность регулируется не только федеральными законами, но и целым рядом обязательных нормативов, налоговых постановлений, указаний, направленных на обеспечение ликвидности кредитных учреждений. Это приводит к необходимости поиска альтернативных решений для обеспечения ликвидности банка в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Сложившаяся ситуация побуждает банк постоянно совершенствовать свою деятельность на основе среднесрочной и долгосрочной маркетинговой стратегии. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, банк должен вводить в практику новые виды обслуживания, бороться за каждого клиента. Этим и объясняется объективная необходимость для банка действовать на рынке на основе теории и практики банковского маркетинга.

На реализацию целей и задач банковского маркетинга ориенти-



рованы его **функции**:

- Выявление существующего и потенциального рыночного спроса и требований клиентов к банковским продуктам и услугам посредством комплексного исследования состояния финансового рынка и перспектив его развития;

- Эффективная организация деятельности по созданию новых и совершенствованию предоставляемых банковских продуктов, более полно удовлетворяющих запросы клиентов;

- Определение оптимального ассортимента банковских продуктов и услуг, исходя из реальных возможностей банка и требований рынка;

- Планирование и координация деятельности банка на финансовом рынке;

- Разработка сбытовой политики, организация системы стимулирования реализации банковских продуктов и услуг, формирование потребностей покупателей.

- Поддержание и развитие имиджа банка как надежной, ориентированной на потребности клиента организации.

Таким образом, банковский маркетинг как инструмент проведения в жизнь глобальной стратегии ориентации банков на потребителя включает: исследование существующих и потенциальных рынков сбыта; установление кратко- и долгосрочных целей для развития оказываемых и создания новых видов услуг; предложение продуктов и услуг при соблюдении условия постоянного контроля со стороны банка за качественным их выполнением и получением прибыли от их реализации.

Банковский маркетинг направлен на экономическую и социально-культурную самоидентификацию банка как субъекта рынка, которая проявляется в корпоративной культуре, фирменном стиле, брэндинге, авторитетной репутации, рыночной надёжности и финансовой прозрачности результатов работы, гарантии надежного партнёрства, концепции позиционирования.

Специфика банковского маркетинга определяется **особенностями банковского продукт**:

- они в основе абстрактны, не имеют материальной субстанции;

- оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах и качествах;

- абстрактные банковские услуги приобретают конкретный характер на основе договорных отношений;

- купля-продажа большинства банковских услуг характерна протяженностью во времени.

Для успешного внедрения нового банковского продукта на ры-

нок, он должен отвечать следующим основным положениям:

- самое главное — любой вид продукции должен полностью соответствовать запросам потребителей;
- продукт должен опираться на сильные стороны деятельности банка или его подразделения;
- продукция кредитного учреждения призвана быть лучше предложений его конкурентов;
- любая новая продукция, которую банк предоставляет клиентам, должна пользоваться поддержкой его руководства;
- разрабатываемые продукты (услуги) обязаны иметь упреждающий (стратегический) характер.

В сфере маркетинга банковских продуктов для российской практики стали характерны следующие **тенденции**:

1. Все большее число банков как крупных, так средних и мелких приступили к серьезному комплексному исследованию рынка и в первую очередь — банковских услуг;

2. Приоритетной в данной области стала ориентация банков на реальные потребности клиентуры для чего осуществляется ее сегментация;

3. Банки не только активно изучают запросы клиентов, но и энергично на них воздействуют, разрабатывая и внедряя разные банковские инновации, в частности, новые банковские продукты;

4. При реализации банками на практике требований современного маркетинга характерным становится решение рыночных задач в единой системе, в комплексе;

5. Работа всех служб и подразделений банков подчиняется задаче своевременного и качественного выполнения маркетинговых программ;

6. При формировании и практической реализации маркетинговых программ банков происходит постепенная переориентация от текущих к перспективным планам;

7. В организационную структуру банка, как правило, вводится специальное подразделение по маркетингу, координирующее всю деятельность в указанной области;

8. Разработка и внедрение новых, модернизация имеющихся банковских продуктов становится главным содержанием маркетинговой политики банков;

9. Огромное внимание уделяется формированию и упрочению имиджа продуктов, предлагаемых банком рынку;

10. Существенно усиливается контроль за действиями конкурентов с целью осуществления своевременной реакции банка на их дей-

ствия на рынке;

11. К разработке новых идей в маркетинге, новых видов банковских услуг все чаще привлекается не только коллектив маркетингового подразделения, но и все сотрудники кредитного учреждения;

12. Проведение многоплановых и разнообразных маркетинговых исследований становится основой выживания банка на рынке, базой его финансового благополучия, уменьшения риска;

13. В расширяющихся масштабах вся деятельность банка на рынке происходит на основе единой концепции, пронизывающей все стадии разработки производства и сбыта банковских продуктов;

14. Последовательно возрастает значение прогнозирования рынка, определения и упрочения конкурентной позиции банка;

15. Маркетинг направляется на наиболее эффективное использование конкурентных преимуществ банка;

16. Постоянно возрастает роль коммуникационной политики, в частности постоянного совершенствования взаимодействия банков с потребителями их продукции.

Банковский маркетинг предполагает использование определенного набора технических приемов с целью удовлетворения потребностей клиентов в банковском обслуживании доходным для банка образом. Комплекс банковского маркетинга, включающий определение товаров (услуг), установление цен на них, методы распространения и стимулирования сбыта, коммуникационные стратегии играют первостепенную роль в успешном функционировании банка на рынке.

В настоящее время маркетинг применяется для оптимизации системы управления банковским учреждением, позволяет разрабатывать долгосрочные среднесрочные и краткосрочные программы развития, создавать уникальный банковский продукт и внедрять инновации, фокусировать усилия на сегменте, приспосабливаться к рыночным изменениям, проводить гибкую ценовую политику, обеспечивать антикризисное управление с использованием инструментов определять ключевые факторы успеха, строить корпоративный фирменный стиль.

## **6.2. Роль маркетинга в успехе банка на рынке**

В современных экономических условиях главной целью деятельности любого предприятия являются реализация товаров и услуг и получение прибыли. Эта же цель стоит и перед руководством коммерческого банка, поэтому для ее выполнения все службы банка стремятся к привлечению клиентуры, расширению сферы сбыта своих услуг, завоеванию рынка, а следовательно, к получению прибыли. Отсюда вы-

текает важность маркетинга в формировании и развитии финансового рынка, в организации эффективной работы коммерческих банков.

Следует отметить, что на сегодняшний день нет однозначной трактовки и определения банковского маркетинга. Термин маркетинг происходит от английского слова market – рынок и, как правило, применяется для обозначения особого подхода предприятия (банка) к реализации своих товаров и услуг на рынке, осуществлению рыночной стратегии и политики.

В настоящее время маркетинг характеризует собой сложное явление: своеобразную философию прогнозируемого бизнеса, концепцию управления хозяйствующим субъектом, как образ мышления, как образ действий. Маркетинг является комплексом управленческих функций, содействующих сбыту товаров и услуг путем организации изучения рынка, проведения рекламной кампании и собственно реализации товаров и услуг. Одной из целей маркетинга в управлении кредитными организациями является создание прибыли, которая может быть источником для инвестиций, вознаграждения сотрудников, собственников, менеджеров.

Также цель банковского маркетинга можно охарактеризовать следующим образом: повышение конкурентоспособности и прибыльности банка за счет создания необходимых условий для его взаимодействия с постоянно меняющейся внешней средой. По сути, маркетинг является связующим звеном между банком и рынком, с его помощью банк получает разнообразную информацию (о рынке, о его специфике, потребностях и пожеланиях клиентов, состоянии конкуренции) и различными методами воздействовать на рынок. С помощью маркетинга реализуется прямая и обратная связь банка с субъектами рынка.

С учетом всего вышеперечисленного дадим следующее определение.

**Маркетинг** представляет собой систему мероприятий по комплексному анализу рынка, созданию и стимулированию спроса, учету действий рыночных факторов на всех стадиях производственного процесса, оптимизации продвижения товаров до конечного потребителя.

В свою очередь, **банковский маркетинг** – рыночная стратегия по созданию, продвижению и сбыту банковских продуктов (услуг). Это комплекс мероприятий, цель которых – удовлетворение потребностей клиентов прибыльным для банка образом.

Предметом банковского маркетинга являются процессы, имеющие место внутри банка и вне него – на микроэкономическом уровне применительно к финансовому рынку. Субъектами банковского маркетинга выступают коммерческие банки, маркетинговые отделы и фирмы, маркетологи, клиенты банка (юридические и физические лица), а

объектами – продуктовый ряд, конкуренты, потребители банковских услуг, виды коммуникаций и систем доставки, динамика потребительского спроса и уровня рыночного риска.

**Маркетинговая деятельность** – это комплекс действий по разработке типологии потребления, по изучению спроса, по планированию производства банковского продукта и организации работы по его реализации.

Маркетинговая деятельность в банковской сфере ориентируется, прежде всего, на изучение кредитных ресурсов, анализ финансового состояния клиентов, привлечение вкладов в банки и т.д. Она предполагает направленность на реальные потребности клиента, на удовлетворение его спроса.

Маркетинговая деятельность начинается с разработки четкой схемы классификации спроса на банковские продукты. Под классификацией спроса понимается распределение спроса на отдельные группы по определенным признакам для достижения поставленной цели.

Различные виды маркетинга классифицируются в зависимости от специфики факторов, определяющих конкретную деятельность производителя, банка (посредника).

В зависимости от выбранной стратегии производителя различают:

– **маркетинг, ориентированный на продукт (изделия, услуги)**, который с успехом используется производителями услуг массового, повседневного, устойчивого спроса или при внедрении на рынок новых банковских услуг. Необходимо отметить, что при предложении новых услуг резко увеличивается экономический риск банка;

– **маркетинг, ориентированный на потребителя**. Он начинается с глубокого и всестороннего анализа специфики различных рыночных сегментов, искомых контактных аудиторий и существующего спроса. Анализ спроса является выборочным и проводится с помощью опросов, анкетирования, контакт-анализа и пр., а затем его результаты проецируются на всю ожидаемую генеральную совокупность клиентов;

– **интегрированный маркетинг**, который является синтезом маркетинга, ориентированного на продукт, и маркетинга, ориентированного на потребителя. Основная его идея состоит в том, что продукт и потребитель создаются одновременно и существуют параллельно, а между ними существует прямая и обратная связь. Иными словами, клиент должен получать услугу для удовлетворения тех своих нужд, которые он сам еще не осознал.

В зависимости от контакта между потребителями и производителями маркетинг может быть:

– **целенаправленным** (маркетинг "пинг-понг"), который рас-

пространился в 1960-х гг. с введением кодовой телефонной связи и интегрированных компьютерных сетей. Это сблизило двух основных субъектов рыночных отношений и создало возможность их личного контакта. Этот вид маркетинга очень актуален для банков, повышает их оперативность, ликвидность, приспособленность, снижает уровень некоторых рисков;

– **двухступенчатым**, к которому часто прибегают небольшие или новые банки. При таком маркетинге используется авторитет посредника, некоторых учредителей, клиентов, их рынок и связи. Вариант двухступенчатого маркетинга – система торговых марок или купонов. С их помощью покупатель получает скидку при повторной покупке определенного товара или услуги. Банковские работники получают свою компенсацию от руководства. Отделы маркетинга банков располагают достаточно полной информацией о конъюнктуре рынка для выбора правильной маркетинговой стратегии и политики.

Интерес представляют и две другие модификации двухступенчатого маркетинга – совместный сбыт и пробный маркетинг.

Совместный сбыт – это использование сети распространенных связей с посредниками больших банков для реализации услуг вновь созданных или небольших банковских учреждений; чаще всего этот маркетинг осуществляется на консорциальной основе. От такой маркетинговой формы выигрывают две стороны.

Банковские консорциумы могут быть временными и постоянными. Руководство консорциума осуществляется одним или несколькими банками. Но даже при совместном руководстве есть ведущий банк. Обычно ведущим является банк с крупными пассивами, высоким авторитетом, обладающий обширными сведениями о других рыночных субъектах. В его задачи входят ведение переговоров с клиентурой и другими членами консорциума, анализ уровня рисков, прибыли и эффективности для каждой отдельной банковской операции и пр.

Пробный маркетинг – с его помощью создается прогноз сбыта, а следовательно, он влияет на стратегию и политику деятельности банка. Составные элементы маркетинга апробируются на небольшом сегменте рынка, а полученные результаты экстраполируются на все или почти все рыночные сегменты, "окна", "ниши" и контактные аудитории.

В зависимости от специфики производственно-коммерческой деятельности можно выделить маркетинг открытых и закрытых систем.

Любой банк, чтобы существовать, должен обмениваться своими трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами с внешней средой или использовать их для собственного производства.

**Маркетинг открытых систем** состоит в том, что обмен различными ресурсами происходит с внешними элементами рынка.

**Маркетинг закрытых систем** состоит в том, что производственно-коммерческие связи в банке осуществляются между различными подразделениями совместных предприятий и банков, между их филиалами и дочерними фирмами.

По степени и стратегии охвата рынка маркетинг может быть:

– **недифференцированным (массовым)**, который выражается в том, что производитель концентрирует свои усилия не на отличиях отдельных рыночных сегментах, а на их общих нуждах;

– **дифференцированным**, когда производитель контролирует несколько рыночных сегментов, которые могут находиться в разных странах или географических регионах, и вынужден разрабатывать различную стратегию, политику и тактику в зависимости от их специфики. В данном случае предприятия производят индивидуальную или мелкосерийную продукцию, которая имеет различные модификации для конкретных рыночных сегментов. Часто издержки, а соответственно и цена, довольно высокие, но набор предлагаемых услуг приспособлен к требованиям покупателей и находит их. Иными словами, производитель принимает стратегию и тактику разграничения контактных аудиторий каждого отдельного рынка и старается предложить им различные модификации своей продукции;

– **концентрированным (целевым)**, который чаще всего используется банками с ограниченными финансовыми ресурсами или новыми банками. Производитель направляет усилия своей маркетинговой деятельности на большую часть одного или нескольких рыночных сегментов. Таким образом, он обеспечивает себе высокий авторитет на обслуживаемых конкретных рыночных сегментах, поскольку очень хорошо знает их специфику. Но нельзя забывать, что концентрированный маркетинг связан с повышенным уровнем риска в связи с предлагаемым и не всегда ожидаемым изменением потребностей клиентов, появлением конкурентов и пр. Основными направлениями маркетинговой деятельности являются: сегментирование рынка, выбор конкретных целевых сегментов и позиционирование конкретных услуг на них.

Модификацией этого вида маркетинга является так называемый кустовой, или пучковый, маркетинг. Он сформировался в начале 1970-х гг., когда многие торговые компании, а затем и другие производители, в том числе банки, поняли, что создаваемые ими большие каталоги предлагаемых услуг не нужны широкой контактной аудитории, так как мотивация их приобретения зависит от многих политических, организационных, экономических и социальных факторов. Поэтому марке-

тинговые службы производителей пытались классифицировать всю совокупность своей искомой контактной аудитории и предлагать те товары, которые подходят ее стилю и образу жизни. Банк может классифицировать своих клиентов: физических лиц – по уровню доходов, юридических лиц – по уровню кредитоспособности и авторитета.

В зависимости от имеющего спроса маркетинг классифицируется следующим образом.

1. Отрицательный спрос. Эта ситуация возникает, когда банк предлагает физически и морально устаревшую продукцию или когда потребительский уровень не достиг уровня предлагаемого товара (услуги), т.е. когда банк своим предлагаемым товаром обогнал уровень развития и потребностей клиента. При отрицательном спросе действует **конверсионный маркетинг**, при котором используются методы комплексного анализа динамики предложения продаж, разного рода социальных выборочных опросов клиентов, контрагентов, респондентов и пр.

2. Нулевой спрос. При таком спросе действует **стимулирующий маркетинг**. Идет создание условий для повышения спроса на товар с помощью модификации самой услуги или нахождения новых рынков (сегментов, ниш), повышения затрат на рекламу.

3. Уменьшающийся спрос. Существует при переходе жизненного цикла товара от стадии стабилизации к стадии уменьшения. В этом случае применяется **ремаркетинг**. С помощью этого вида маркетинга банк старается оживить (повысить) спрос на свою услугу. Для этой цели изыскиваются новые возможности повышения спроса: придание услуги рыночной новизны или переориентация на новые рынки; параллельно ведутся разработки новых видов услуг.

4. Непостоянный спрос. Эта ситуация характерна для банков, косвенно связанных с сельскохозяйственным производством, индустрией отдыха и развлечений, транспортной отраслью. Имеются в виду все секторы, подверженные сезонным колебаниям. Здесь применяется **синхромаркетинг**. Банк старается сгладить различные тенденции в сезонных колебаниях производства и продаж посредством выбора портфеля разнообразных клиентов и контрагентов. Анализ проводится с помощью методов моделирования, метода механического и аналитического согласования, рядов Фурье и пр.

5. Летальный (скрытый) спрос. Используется **развивающийся маркетинг**. Этот вид маркетинга характеризуется спросом, который существует на услуги не первой необходимости, т.е. уровень потенциального спроса выше, чем уровень реального. Маркетинговая деятельность заключается в превращении скрытого спроса в активный, делая



акцент на качественные характеристики товара с помощью разного рода рекламы, сервисного и гарантийного обслуживания, системы льгот, выяснения общественного мнения.

6. Полный спрос. Существует в условиях более и или менее полного баланса между спросом и предложением. Цена может быть занижена. Применяется **поддерживающийся маркетинг**. Необходимо параллельно разрабатывать развивающуюся стратегию маркетинговой деятельности: вводить новые товары; стараться выйти на новые рыночные сегменты.

7. Сверхспрос. Существует чрезмерный неудовлетворенный спрос на товар по отношению к возможностям банка. В таком случае может быть увеличена цена (нежелательный способ снижения спроса), т.е. применен **демаркетинг**. Уменьшается или полностью прекращается реклама либо продажа лицензий на право производства товара под торговой маркой лицензиара филиалам или третьим фирмам. В данном случае банк старается не попасть под удары антимонопольного законодательства и иногда даже готов потерять часть своей прибыли, но не стать монополистом.

8. Обманчивый спрос. Спрос существует, но банк ни в коем случае не должен строить стратегические планы на его развитие (только тактические), так как он не может быть высоким в течение длительного периода. Параллельно банк должен разрабатывать новую товарную или рыночную стратегию – **тактический (близорукий) маркетинг**.

9. Нежелательный (антиспрос). В этом случае применяется **противодействующий маркетинг**. При наличии спроса с помощью рычагов маркетинга общество должно бороться с нежелательным спросом независимо от уровня прибыли при его удовлетворении. Запрещается реклама, и все предприятия, которые имеют дело с удовлетворением этого спроса, резко снижают свой авторитет в мире бизнеса. Банк может оказать влияние на своих клиентов потребителей, давая совет по нулевой ориентации и специфике своего производства с меньшими затратами.

В банковском маркетинге необходимо выделить основные принципы, которые характеризуют маркетинговую политику банка. К ним относятся:

- ориентация на потребности клиентов;
- активное влияние на потребительский спрос;
- комплексность маркетингового процесса в банке (планирование, анализ, регулирование и контроль);
- единство перспективного и текущего планирования банковского маркетинга.

Процесс банковского маркетинга начинается с изучения потребностей покупателя каждого финансового продукта.

Далее проводится комплексное исследование финансового рынка, на котором реализуется банковский продукт. Данное исследование ведется по каждому сектору и финансовому активу с целью выявления спроса, а также определения перспектив дальнейшего улучшения банковского продукта.

**Маркетинговые исследования** – это систематическое установление круга данных, необходимых в связи со стоящей перед предприятием маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах. Они охватывают весь процесс маркетинга от поиска новых идей и видов банковских продуктов до их потребления конечным покупателем. В связи с этим маркетинговому исследованию подвергаются все виды деятельности и сферы банковского маркетинга, а именно: сами банковские продукты, вкладчики, инвесторы, финансовые рынки, места (пункты) реализации, реклама и т.д.

Маркетинговое исследование состоит из целого комплекса видов деятельности, в который входят:

- изучение поведения покупателя на финансовом рынке;
- анализ возможностей финансового рынка и его секторов;
- изучение банковских продуктов по их качеству, привлекательности и др.;
- анализ данных о реализации банковских продуктов;
- изучение конкурентов;
- выбор "ниши", т.е. наиболее благоприятного сегмента финансового рынка.

Банковский маркетинг характеризуется необходимостью обязательного сегментирования финансового рынка, т.е. разбивки рынка на четкие группы покупателей банковского продукта (вкладчиков) по разным признакам и позиционирования банковских продуктов.

С учетом проведенных исследований состояния финансового рынка и потребностей клиентов перспективы превращаются в возможность реализации конкретного вида банковского продукта. После этого составляется план банковского маркетинга, который будет рассмотрен ниже.

На основе плана банковского маркетинга составляется план организационных действий, а именно планируются жизненный цикл банковских инноваций и рекламные мероприятия.

Реклама представляет собой одну из разновидностей социальной информации, т.е. связи между людьми. Эта информация несет в себе активный элемент новизны. Реклама воздействует на человеческое сознание, таким образом, ее методы должны быть пси-

хологически аргументированы. Текст рекламы должен быть лаконичным, ярким и броским.

Реклама основывается на следующих принципах: правдивости (достоверности), конкретности (простой и убедительный язык, обеспечивающий доходчивость рекламы), целенаправленности, плановости.

В рамках общения с клиентами банковский маркетинг подразделяется на активный и пассивный маркетинг.

**Активный банковский маркетинг** включает в себя прямой маркетинг, т.е. активную рекламу, использующую телевидение, почту, Интернет и т.д., опросы населения, личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей, создание "фокус-групп", которые представляют собой дискуссионные клубы, организованные банком для обсуждения отдельных маркетинговых проблем. **Пассивный банковский маркетинг** – это публикации в СМИ материалов о деятельности и положении банка.

Банк, желающий закрепиться на рынке, должен использовать оба эти способа. Особое внимание в современной банковской практике уделяется прямому маркетингу. Главная цель прямого маркетинга – это не только предоставление перспективному клиенту полной информации об услугах, но и побуждение его действовать без промедления.

## **Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМ ПЕРСОНАЛОМ**

- 7.1. Специфика труда работников банковской сферы
- 7.2. Мотивация труда банковских работников
- 7.3. Моделирование системы управления персоналом банка

### **7.1. Специфика труда работников банковской сферы**

Специфика банковской сферы определяет исключительную опасность «брака» при найме сотрудников не столько из-за высокого уровня затрат на их содержание и развитие, сколько из-за необходимости обеспечения банковской тайны, вероятность разглашения которой прямо пропорциональна степени текучести кадров.

Для разработки эффективной методики подбора кадров в коммерческий банк, необходимо четко представлять себе особенности труда в банковской сфере, а соответственно, и требования, выдвигаемые в связи с ними кандидатам на вакантные должности.

Особенности труда в сфере кредитно-финансовых отношений.

Для всех банков характерны следующие черты труда, проецирующиеся на требования к банковскому персоналу, которые необхо-

димо учитывать при подборе:

для банков характерна узкая предметная специализация, связанная с широкой номенклатурой разнопрофильных по своему характеру банковских услуг.

к сотрудникам предъявляются высокие квалификационные требования по абсолютному большинству направлений трудовой деятельности.

процесс трудовой деятельности носит преимущественно индивидуальный характер, то есть в реализации конкретной банковской операции непосредственно участие принимает чаще всего не коллектив, а отдельный специалист, при необходимости привлекающий своих коллег в качестве консультантов или технических исполнителей. предъявляются особые требования к ресурсному, в первую очередь информационному обеспечению трудовой деятельности.

ярко выраженный стрессовый характер труда значительной части не только руководящего (как в других отраслях), но и исполнительского персонала, что вытекает из самой специфики большинства банковских операций.

предъявляются жесткие требования к деловым и личностным качествам сотрудников, особенно к уровню их ответственности и лояльности. Первое требование связано с индивидуальным характером труда, второе обусловлено необходимостью сохранения банковской тайны и другой информации, разглашение которой потенциально может не только вызвать прямые убытки, но и поставить банк на грань банкротства

в банковском деле в отличие от большинства других отраслей прямой доступ к информации имеют представители практически всех категорий персонала.

Эффективному функционированию банковской системы в России препятствует современное состояние рынка труда. На данном рынке сегодня практически отсутствует предложение свободных трудовых ресурсов по многим необходимым специальностям, нетрадиционным для плановой экономики (фондовое дело, трастовые и лизинговые операции, аудит и так далее), а предложение рядовых исполнителей со средним уровнем подготовки намного превышает спрос на них. С другой стороны, лишь в стадии формирования находятся структуры, обеспечивающие участникам данного рынка широкую номенклатуру дополнительных сервисных услуг — специализированные консалтинговые фирмы, центры профессионального отбора и переподготовки, службы целевого трудоустройства.

Социальная характеристика банковских служащих

Практика управления персоналом банка существенно осложня-

ется специфическим менталитетом отдельной части работников, прежде всего среднего и старшего возраста, сформировавшегося за десятилетия трудовой деятельности в условиях централизованной плановой экономики. К наиболее негативным проявлениям этого фактора можно отнести:

недостаточно ответственное отношение к своим обязательствам перед работодателем и к трудовой деятельности в целом;

нежелание принимать на себя ответственность за конкретные решения;

неполное осознание новых требований к наемному работнику, в том числе — отношение к должностному окладу как к оплате не за результаты работы, а за пребывание на рабочем месте;

низкий уровень региональной мобильности персонала, препятствующий формированию рынка трудовых ресурсов;

излишне высокий уровень социальной активности, склонность к прямым и скрытым конфликтам с администрацией.

Кадровый состав банковских служащих на сегодняшний день неоднороден и содержит в основном три социальные группы работников. Различия между ними выражаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и местом, которое сотрудник занимает в банковской иерархии.

Первая банковская группа — квалифицированные работники среднего и старшего возраста. Из них особенно продуктивны 45-55-летние сотрудники со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это, как правило, начальники управлений, отделов и ведущие специалисты. Они в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в банковской сфере. Большинство из них — женщины, имеющие средне-специальное бухгалтерское или высшее финансовое образование.

Сотрудники первой группы с трудом воспринимают постоянные изменения и в условиях работы, поток новых банковских продуктов и инструкций и наличие неопределенности в содержании работы. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок, часто берут работу домой или допоздна работают на служебном месте.

В качестве основной представительницы этой группы называют проблему необходимости обновления имеющегося у них профессионального опыта. Психологическое напряжение работников этой категории усиливается еще из-за противоречия между необходимостью обновления профессионального опыта и стремлением сохранить имеющийся должностной статус.

Нередко возникают карьерные «битвы», в которых вышестоящий руководитель борется за свое место, а нижестоящий — прорывается наверх. Такая конкурентная борьба может продолжаться многие месяцы и часто кончается понижением в должности или увольнением того или иного сотрудника.

Работники этой группы тяжелее других переживают случаи вынужденного увольнения, если банк разоряется или у него отзывают лицензию. Эти служащие на протяжении всей своей жизни работали в бухгалтерской сфере (министерствах, отделах труда и зарплаты, сберегательных кассах, магазинах и др.), и необходимость смены профессии ставит их в тупик. Оставшись без работы, они испытывают эмоциональный шок от разрушения сформированных у них в советский период представлений об обязательном наличии свободных рабочих мест. Вторая группа банковских служащих — люди активного, трудоспособного возраста 35-50 лет, пришедшие в банки из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: организационно-управленческих структур, партийных и профсоюзных органов, сфер образования, науки и военно-промышленного комплекса (преимущественно экономисты, компьютерщики, математики и физики).

Практически все они имеют высшее образование, некоторые — кандидатские и докторские научные степени. Многие специалисты из данной группы имели в своей профессиональной сфере определенный статус и известность, занимали руководящие посты. При этом возможности для перехода в банковскую сферу получают те, кто имеет полезные деловые связи, и те, кто психологически готов к смене профессии в силу высокого интеллектуального потенциала.

Банковские служащие из этой группы сталкиваются с необходимостью профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиском новых профессиональных контактов. Некоторые банки ставят условие получения второго экономического образования, если сотрудник имеет непрофильный относительно банковской сферы диплом. Не последнее место среди этих проблем занимают трудности, связанные с преодолением сопротивления со стороны банковских работников первой группы, не желающих отдавать высокие должностные места пришедшим «новичкам». Позитивный заряд, который привносят в банки специалисты из других профессиональных областей, связан с наличием у них высокого интеллектуального уровня и богатого опыта профессиональных взаимодействий.

Третья группа состоит из молодых людей 20-30 лет, занимающих в банках различные должностные посты. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы в России, или закон-

чили среднюю общеобразовательную школу и специализированные банковские курсы. Нередки случаи, когда у молодого сотрудника банка отсутствует специальное образование, но он является держателем пакета акций и входит в состав директоров.

У молодых управляющих, не имеющих профессионального образования, возникают проблемы руководства специалистами из первых двух групп, если последние имеют более низкий уровень иерархии, но более значительный профессиональный опыт и высокий образовательный уровень. Последние относятся к молодым начальникам неодобрительно. В этих случаях часто возникает отчетливое напряжение отношение вплоть до конфликта, когда молодой руководитель неожиданно увольняет старшего по возрасту работника без объяснения причин.

Естественно, что в любом банке должны в определенной мере присутствовать представители всех трех групп банковских работников, что обязательно должно учитываться при подборе кадров. Эти данные о кандидатах выясняются с помощью анкеты, которую каждый из них заполняет при подаче заявки о рассмотрении его кандидатуры на данное место.

Концепция привлечения персонала в коммерческий банк.

Предложение трудовых ресурсов в банковской сфере ограничено преимущественно двумя сегментами:

рынком выпускников профильных образовательных учреждений, удовлетворяющим потребности работодателей в естественном обновлении их персонала;

рынком временно свободных трудовых ресурсов в лице профессионально подготовленных и имеющих определенный опыт практической деятельности банковских служащих, включая не столько относительно малочисленных прямых безработных, сколько часть персонала сторонних банков, не удовлетворенную своим текущим положением и готовую сменить место работы.

Таким образом, характерными признаками рассматриваемого элемента инфраструктуры рынка труда являются:

обязательное наличие профессионального образования любого уровня; вытекающие из этого понимание своего высокого социального статуса и соответствующее требования к работодателю;

полное представление не только о чисто профессиональных функциях, но и о специфике банковского дела, следовательно, и о дополнительных обязательствах по отношению к работодателю;

осознанное понимание необходимости постоянного повышения профессиональной квалификации как единственной гарантии успешной карьеры.

Из вышесказанного вытекают следующие базовые концепции привлечения персонала в банк

1. Ориентация на привлечение изначально высококвалифицированных специалистов, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт работы в банковской сфере.

Покупка готовых специалистов имеет то преимущество, что позволяет быстро осуществить стратегические изменения. Преимуществами данного варианта являются:

Возможность быстрого решения проблемы замещения вакантных должностей из-за отсутствия временных потерь на первичное обучение и дополнительную подготовку нанятых сотрудников. Данный фактор особенно важен для вновь создаваемых банков.

Отсутствие потребности в дополнительных затратах на первичное обучение и повышение квалификации нанятых сотрудников до уровня, установленного требованиями к соответствующим рабочим местам. Однако практическая реализация подобного варианта в современных отечественных условиях связана с некоторыми проблемами. Особенности российского рынка труда для банковской сферы определяют практическое отсутствие в большинстве регионов безработных специалистов высокой квалификации. Таким образом, для банка, избравшего этот вариант замещения вакантных рабочих мест остается лишь искать и привлекать на работу сотрудников других банков, фактически переманивая у них кадры. Недостатки этого варианта:

Ухудшение отношений с пострадавшими от подобной политики банками. Между тем зарубежный опыт доказывает целесообразность подобного сотрудничества, а иногда и прямой межбанковской кооперации по кадровому направлению деятельности.

Общее ухудшение ситуации на региональных рынках трудовых ресурсов для банковской сферы.

Вызывает сомнение возможность полного доверия со стороны банка к сотруднику, с легкостью меняющему место работы ради более выгодных условий найма.

В настоящее время использование данного варианта стратегии привлечения персонала допустима лишь для вновь создаваемых банков, причем целесообразно ориентироваться на привлечение персонала из других регионов, сознательно учитывая связанные с этим расходы; избегать привлечения кадров, имеющих чрезмерно большой послужной список;

обращаться за помощью в «дружественные» банки, с которыми установились взаимовыгодные контракты.

2. Ориентация на молодых специалистов — выпускников про-



фильных образовательных учреждений.

Единственный недостаток этого варианта — отсутствие у привлекаемых кадров практического опыта, что определяет необходимость их дополнительного обучения непосредственно на рабочих местах, что вызывает дополнительные затраты. Ускоренному решению данной проблемы может способствовать развитое за рубежом и нетрадиционное пока для нашей страны развитие форм сотрудничества между банком-работодателем и профильными образовательными учреждениями путем заключения долгосрочных соглашений, обеспечивающих работодателю возможность ежегодно отбирать себе сотрудников из числа студентов выпускных курсов. Подобный отбор позволяет банку не только привлечь лучших выпускников, но и обеспечить продвинутый характер завершающей стадии обучения. Такие выпускники будут иметь не только хорошую профессиональную подготовку, но и будут знакомы с требованиями данного банка.

3. Ориентация на безработных специалистов из других отраслей и сфер деятельности. Этот вариант не характерен для стран с развитым рынком труда, но в отечественных условиях он некоторое время еще будет сохранять определенную актуальность. Преимуществом его является доступность данного сегмента рынка труда в большинстве регионов России, что предполагает возможность конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных рабочих мест. Вместе с тем отсутствие у таких кандидатов не только профессионального опыта, но и базового образования, делают необходимым достаточно продолжительный и дорогостоящий процесс обучения.

На стадии формирования абсолютное большинство отечественных коммерческих банков ориентировалось именно на эту категорию трудовых ресурсов.

Рассмотренные концептуальные подходы к привлечению персонала не являются взаимоисключающими для отдельно взятого банка. В крупных российских банках, в оргструктуре которых присутствует отдел кадров, методические основы подбора кадров существуют. Они включают несколько тестов, определяющих как личностные особенности кандидатов, так и уровень профессиональных знаний. Кроме того, проводятся интегральные тесты, направленные на выявление уровня развития умственного потенциала, от которого зависит способность принимать нестандартные решения, реакция в критической ситуации и т.п.

Помимо тестирования, в таких банках проводится серия собеседований как с линейным руководителем, так и с сотрудником отдела кадров. Многие банки при подборе кадров прибегают также к услугам кадровых агентств, ориентируясь на получение готовых специалистов

и придерживаясь первой концепции привлечения кадров.

Зарубежный опыт в подборе кадров в коммерческий банк

Для зарубежной практики характерны следующие особенности организации самого процесса трудового найма в банк: наличие существенно более сложных в сравнении с другими сферами деятельности формализованных процедур отбора кандидатов и зачисление в штат банка;

ориентация значительной части работодателей на помощь со стороны специализированных центров привлечения и первичного отбора трудовых ресурсов, что объясняется не только методической сложностью этих процедур, но и нежеланием напрямую переманивать высококвалифицированных специалистов из других банков;

дифференцированные по категориям банков требования к качеству подготовки будущих сотрудников (контингент нанимаемых молодых специалистов у лидирующих на рынке банков на 90% формируется из числа выпускников наиболее престижных университетов страны)

В банковской сфере деятельность посреднических кадровых фирм имеет некоторые особенности: услуги государственных центров привлечения и отбора трудовых ресурсов, имеющих преимущественно универсальный характер и не обеспечивающих должного качества отбора, банки-работодатели практически не используют; лидирующие на рынке крупные банки и банковские корпорации предпочитают нести дополнительные затраты по содержанию необходимого штата собственных специалистов в данной области персонального менеджмента, чем пользоваться услугами даже наиболее авторитетных специализированных коммерческих фирм; даже небольшие банки доверяют подобным фирмам лишь функции по первичному отбору, в обязательном порядке осуществляя дополнительные контрольные процедуры, подтверждающие качества рекомендуемого кандидата;

услуги специализированных центров используются работодателями преимущественно при найме персонала категории «исполнители» (клерки, кассиры, операционисты), то есть трудовых ресурсов, предложение которых всегда опережает спрос;

стоимость услуг специализирующихся в банковской сфере центров отбора в среднем на 15-20% превышает аналогичные показатели по другим отраслям (кроме науки).

В настоящее время на рынке труда развитых стран выпускники общеобразовательных учебных заведений (и тем более лица без базового образования) до момента получения ими хотя бы минимальной профессиональной подготовки в государственных учебных центрах практически не пользуются спросом. Не всегда удовлетворяет потенциалов работодателей и традиционная форма найма уже закончив-

ших обучение молодых специалистов. Как и в отечественной практике, подобная форма предполагает обязательную процедуру первичного развития нового сотрудника на рабочем месте. В этих условиях многие банки предпочитают осуществлять привлечение молодых специалистов непосредственно по месту их обучения, что позволяет: отобрать наиболее перспективных с позиции работодателя выпускников с помощью представителей соответствующего колледжа или университета; осуществить первичное развитие отобранных кандидатов из числа студентов старших курсов в процессе организации их преддипломной практики непосредственно на предполагаемом к замещению рабочем месте; привлечь образовательное учреждение к процессу последующего развития персонала в форме повышения квалификации.

Рассматриваемое сотрудничество с образовательными учреждениями при подготовке кадров в банковской сфере имеет следующие особенности: в отличие от крупных предприятий других отраслей, имеющих возможность осуществлять базовую профессиональную подготовку основной части производственного персонала в собственных учебных центрах, для банковской сферы подобная форма обучения может быть обеспечена лишь в профильных вузах, содержание которых не всегда рентабельно; большинство банков ориентируются на выпускников престижных образовательных учреждений, осуществляющих деятельность на коммерческой основе и обычно не требующих с работодателей специальной платы за право отбора старшекурсников;

быстрое изменение структуры спроса на конкретные виды банковских специальностей обуславливает объективную выгоду постоянного сотрудничества для обеих сторон.

Рынок труда в банковской сфере за рубежом является более стабильным в части действующих на нем отношений между отдельными категориями участников. В частности, именно банковская сфера уверенно лидирует по показателю продолжительности отношений трудового найма, например, во Франции средний стаж непрерывной работы сотрудника в одной кредитной организации составляет около 11,5 лет. В России же текучесть кадров очень велика и этот показатель равен примерно 2-3 года. Банковскую систему Франции характеризует высокий удельный вес специализированных банков, что определяет жесткий уровень конкуренции и как следствие — особые требования к качеству подготовки персонала. Для этих банков характерно наличие формализованной процедуры конкурсного замещения вакантных управленческих должностей, более высокий, чем в большинстве других стран, удельный вес женщин на руководящих должностях среднего и высшего звена (до 18%).

Специфической особенностью германских, как и большинства западноевропейских банков, является их традиционный консерватизм в области управления персоналом. В плане подбора кадров для них характерна разработка индивидуальных должностных инструкций для всех категорий персонала с выделением новых функций и предельных сроков их освоения. Характерной особенностью итальянской кредитно-финансовой системы является четко выраженное разделение банков по территориальному признаку. Для итальянских банков характерна упрощенная процедура отбора и последующих должностных перемещений сотрудников, основными критериями которых служат факторы субъективного характера, начиная от родственных связей и заканчивая личным отношением непосредственного руководителя.

Как правило, на руководящую работу в банки Японии супицы людей не принимают. В Японии практикуется система пожизненного найма на работу. С этой системой связано стабильное повышение жизненного уровня вне зависимости от факторов чисто карьерного роста за счет закрепленного в контракте механизма индексации должностного оклада пропорционально увеличению непрерывного стажа работы, различных льгот, пенсии. Поощряется «семейный» найм.

Администрация многих банков поддерживает принцип профессиональной преемственности путем предоставления своим сотрудникам специальных ссуд для обучения детей в профильных образовательных учреждениях и резервированием для них соответствующих рабочих мест. Имеет место практика найма по рекомендации, в этом случае за нового работника кто-либо из сотрудников банка должен поручиться и нести ответственность за свою рекомендацию. Статистика показывает, что число нанятых по рекомендации составляет примерно 45%. Кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития банка. Их приглашают на лекции, которые читают руководители и специалисты заинтересованных банков. Во время каникул студенты работают в банке. Когда в коллектив вливается новый работник, то для решения вопроса о его принятии выясняется, насколько этот человек надежен в групповом поведении и меньше всего обращается внимание на его отношение к труду и личным качествам. Лучшим работником считается тот, кто лучше вписывается в группу, а не тот, кто лучше может выполнять работу. Таким образом, при найме производится ориентация на качество образования и личностный потенциал работника (ориентация на длительную перспективу). Американским банкам менее присущ тра-

диционный консерватизм в управлении своей деятельностью. К числу наиболее характерных особенностей в области подбора персонала в банки США следует отнести:

внимание к результатам тестирования как основного метода не только отбора персонала, но и определения направлений его последующего развития;

абсолютно неприемлемая с позиции европейского и, тем более, японского опыта приоритетная ориентация на приглашение высших управленческих кадров банка со стороны, в том числе — из государственных финансовых учреждений;

механизм индивидуальной контрактации банковских служащих, предполагающий более короткие сроки действия, чем в Европе, как правило, не более 3-х — 5-ти лет;

при найме упор делается на соответствие работника требованиям рабочего места, условиям труда (ориентация на текущие задачи).

В американских банках затрачивают до 30000 долларов на подбор менеджеров среднего звена.

Большая часть этих затрат оплачивается за счет общих фондов развития, но другая часть выделяется непосредственно на цели набора персонала. Деньги идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение тестов, собеседований со специалистами, запрашиваются характеристики из вуза и средней школы. Для сбора информации о кандидате на предыдущие места работы выезжает представитель банка, который предполагает взять на работу данного соискателя. Опросив 20-25 человек, выбранных случайным образом, представитель заинтересованного банка готовит характеристику.

Практика показала, что при такой системе процент ошибки не более 5%. Большая часть работодателей США не удовлетворяется лишь письмами, используя проверку по телефону, рекомендательные письма и данные, полученные в беседе по найму. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Большинство нанимателей в США пытаются отбирать работников, во многом судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях они предпочитают большее образование меньшему и высшую ступень низшей. Эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен оцениваться с требованиями выполняемой работы.

## 7.2. Мотивация труда банковских работников

В основных разделах банковского менеджмента - экономическом, организационном, социальном, психологическом, правовом - мотивация трудовой деятельности персонала банка становится все более и более актуальной.

В условиях понижения доходности банковских операций и ужесточения конкуренции именно в мотивации сотрудников могут быть найдены те резервы, которые позволят банку не только пережить трудные времена, но и создать предпосылки для развития и процветания в будущем.

Обеспечение трудовой мотивации (т.е. побуждение к достижению необходимых результатов в деятельности) сотрудников банка является одной из важнейших функций современного руководителя. В связи с ростом интенсивности работы в банковской сфере, а также с внедрением новых банковских технологий и возрастанием уровня сложности работ решение производственных задач все сильнее увязывается с человеческим фактором, с отношением персонала к работе, личной заинтересованностью в повышении качества работ, готовностью творчески подходить к решению задач. В данной ситуации для достижения целей организации руководитель все больше должен ориентироваться на внутренние побудительные факторы - потребности и ценностные ориентации работника.

Имевшая место в начале 90-х эйфория в связи со снятием ограничений на материальное стимулирование и надежда на то, что хорошая зарплата решает все вопросы с мотивацией, привела к увеличению перекоса в пользу внешних побудительных факторов, которые еще во времена советской экономики доминировали над внутренними.

Очевидно, что в условиях рыночной экономики методы мотивации, в первую очередь система денежных поощрений и штрафов позволяет существенно уменьшить субъективизм в работе с персоналом. Однако, сейчас каждый руководитель видит какие изменения произошли в сотрудниках за последние несколько лет, как поменялись их запросы и приоритеты. К тому же ситуация на финансовых рынках заставляет изыскивать подходы к сокращению издержек, в том числе за счет фондов материального стимулирования. Поэтому необходимо восстановить (а где его не было - найти) разумный баланс между внутренними и внешними побудительными факторами.

Руководители не всегда четко представляют, какие мотивы стимулируют их подчиненных на эффективную работу. Эта проблема присуща многим организациям и предприятиям во всем мире. Иссле-

дования, проведенные в организациях Западной Европы и Америки, показали, что руководители часто переоценивают значимость для работников «базовых мотивов», таких как зарплата, безопасность, надежность и недооценивают внутренние стимулы к работе - самостоятельность, творчество, желание достичь высоких результатов. Так, при выборе из десяти основных факторов удовлетворенности работой их подчиненных руководители на первые места выделили: хорошую зарплату, надежность рабочего места, возможность должностного роста, хорошие условия труда. Когда отвечали сами работники, они на первые места поставили такие факторы: человеческое признание, владение полной информацией, помощь в личных делах, интересная работа.

Проведенный опрос руководителей подразделений Московского банка Сбербанка России показал идентичность результатов, т.е. наши руководители, также как и их зарубежные коллеги недооценивают внутренние потребности работников в отношении к труду. Интересно отметить, когда руководители сами отвечают за себя, что их побуждает к эффективной деятельности, то они, как и работники, приоритет отдают второй группе факторов.

Более дифференцированный анализ мотивов к труду выявил, что существуют принципиальные отличия у работников мужчин и женщин, а также у разных возрастных групп работников Сбербанка. Для мужчин наиболее значимым мотивом является содержание и характер труда. Для молодых специалистов Сбербанка большое значение имеет возможность совмещать учебу и работу. Для женщин, имеющих семью, значимой является возможность проводить организованно семейный досуг, отдых совместно с детьми.

Руководители (как наши, так и зарубежные) часто недооценивают такие стимулы к труду, как: четкая постановка задач и организация работы, положительный результат в работе, своевременная информированность, хорошая психологическая атмосфера в коллективе, а также факторы, дестимулирующие работников к труду: необоснованную критику, отсутствие признания, некомпетентность руководителя, перегруженность или недогруженность работой, неясность функций, целей.

Известный японский менеджер А.Морита обращал внимание руководителей на необходимость учитывать внутренние мотивы работников к труду: «Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Сотрудник должен обладать известной свободой действий, иметь возможность самостоятельного выбора путей решения задачи, и, в то же время, должен жестко вписываться в существующие технологии, при этом хорошо понимая не только цели своей деятельности, но и

цели своего подразделения, а также цели и приоритеты банка в целом.

Таким образом, новые банковские технологии требуют новых, соответствующих современной ситуации подходов к мотивации сотрудников банка.

У каждого руководителя (в особенности если у него достаточный стаж работы в руководящей должности) имеются свои представления об эффективных методах мотивации. Как правило, это недостаточно систематизированные знания, почерпнутые из книг по руководству персоналом, из различного рода «внутрифирменных» памяток и положений, из опыта общения с другими руководителями. Кроме того, эти знания подкрепляются представлениями о «наиболее работающих» методах, доказавших свою эффективность в практике повседневного руководства персоналом.

В силу вышеизложенных причин, а также вследствие практического отсутствия у современного руководителя банка резервов свободного времени имеются ограничения в реализации традиционных подходов к обучению руководителей. Необходима особая система подготовки руководителей, удовлетворяющая требованиям и условиям сегодняшней ситуации.

С нашей точки зрения, система подготовки руководителей должна соответствовать следующим основным принципам:

- опора на имеющиеся у руководителей теоретические знания и практический опыт;
- опора на конкретный «материал» (специфика деятельности и особенности персонала) организации;
- применение активных методов обучения;
- обеспечение необходимой результативности за минимальное время.

### **Опора на имеющиеся теоретические знания:**

В большинстве случаев (за исключением вновь назначенных руководителей, а также лиц, состоящих в резерве на руководящие должности) нет необходимости в базовом курсе по основам менеджмента или управлению персоналом, т.к. большинство руководителей банка достаточно хорошо информированы по этому поводу. Вместе с тем, для поддержания достигнутого уровня, а также с целью углубления знаний по отдельным разделам менеджмента необходима периодическая «информационная подпитка» в виде памяток, выдержек из внешних публикаций, аналитических обзоров по материалам внутрибанковских исследований.



### **Конкретный материал организации**

Каждая организация имеет свою специфику, и это касается не только особенностей организационной культуры ( нормы, традиции, корпоративный дух), но и структурных характеристик человеческих ресурсов (структурирование может проводиться по различным основаниям - возраст, образование, пол, стаж работы в организации и т.п.).

Для руководителей высшего уровня особое значение имеют навыки групповой ( коллективной ) мотивации. В связи с этим при создании систем трудовой мотивации важно учитывать неоднородность персонала, исходить из того, что различные категории сотрудников отличаются по своим предпочтениям в ценностных ориентациях. Значимость различных побудительных факторов к труду изменяется с возрастом, с изменением должностного и семейного статуса.

Управление персоналом Московского Сбербанка регулярно проводит исследование мотивов и ценностных ориентаций сотрудников подразделений банка. При этом отдельно анализируются результаты по различным группам персонала данного подразделения. Данные материалы периодически сообщаются руководству банка, а также используются в ходе проведения активных форм обучения ».

### **Активные методы обучения.**

Обычно руководителя подразделений банка бывает трудно оторвать от работы более чем на два - три дня. Поэтому работа с данной категорией персонала должна быть максимально насыщенной и уплотненной. Этим требованиям в наибольшей степени соответствуют различные формы активного обучения - тренинги, круглые столы, оргдеятельностные игры, практические семинары и т.п. Обучение проводится в малых группах, что позволяет вовлечь в совместную работу всех участников, активно задействуются социально-психологические механизмы мотивации и коллективного творческого процесса.

Тема мотивации прорабатывается не изолированно , а «проигрывается» в контексте достижения поставленных перед участниками организационной цели. Обычно это происходит в ходе разработки конкретных проектов развития перспективных направлений банковской деятельности, при этом одна из подгрупп прорабатывает задачу обеспечения мотивации и стимулирования сотрудников в ходе реализации разработанного проекта. Такой подход с нашей точки зрения имеет ряд преимуществ:

- в центре обсуждения находится не абстрактный раздел менеджмента, а конкретная практическая задача;
- опосредованность практической задачей других, обеспечива-

ющих ее решение управленческих мероприятий, позволяет наглядно продемонстрировать целостность и взаимосвязь основных составляющих современного менеджмента;

- проекты разрабатываются для конкретных подразделений, с учетом специфики их деятельности и особенностей персонала.

При разработке системы стимулирования рабочей мотивации персонала задаются следующие критерии:

**Комплексность:**

Деятельность человека побуждается целым комплексом причин (осознаваемых и неосознаваемых), находящихся в сложном переплетении, а зачастую в противоречии. Сумма векторов разнонаправленных тенденций в конечном счете определяет направленность активности. Для стимулирования труда очень важно создать баланс внешних и внутренних стимулов, сочетать материальные и «моральные» (духовные) стимулы к труду.

**Определенность:**

Система критериев, которые определяют характер стимулирования, должна быть однозначно сформулирована и понятна для всех сотрудников. Сотрудники должны четко понимать, какие их действия являются желательными для организации, какие терпимыми, а какие недопустимыми. Проще говоря, сотрудник должен ясно понимать, за что его в профессиональной деятельности будут поощрять, а за что наказывать, и какова может быть величина этих поощрений и наказаний.

**Объективность:**

Работник должен быть уверен в том, что его деятельность будет объективно оцениваться. Поощрение или взыскание должно носить персональный и конкретный характер. При этом очень важно, чтобы справедливым было не только наказание, но и поощрение, т.к. незаслуженное поощрение вредит делу еще больше, чем незаслуженное наказание. Поощряться должен каждый конкретный заслуживающий того работник: установлено, что если поощряется коллектив в целом, это носит меньший стимулирующий эффект.

**«Неотвратимость» стимулирования:**

Система стимулирования труда должна обеспечивать у сотрудников уверенность в том, что их «правильное» или «неправильное» поведение неизбежно приведет к поощрению или наказанию. Вместе с тем, эффективно работающий руководитель хорошо знает, что иногда лучше «не заметить» упущения в работе, чем никак не отреагировать на достижения.

**Своевременность:**

То, что является сегодня значимым для человека, завтра может

потерять свою актуальность. О человеке, который долго ждал чего-то, а затем перестал ждать и смирился, говорят: «он пережил свои желания». Система стимулирования должна работать оперативно, подкрепляя успех или заставляя изменять «неправильное» поведение, с тем, чтобы сотрудник четче согласовывал свои действия с интересами организации.

В некоторых случаях список выделенных критериев может быть дополнен в ходе группового обсуждения с участием руководителей, если этого требует специфика подразделения, для которого вырабатывается система мотивации.

В результате групповой работы может быть получен продукт разного уровня и разного качества. Это зависит и оттого, какая задача была поставлена, и от возможностей группы. В одних случаях мы можем ограничиться простым обменом мнениями по заданной теме, в других добиться согласования позиций и выработки общих точек зрения. В качестве наиболее привлекательной цели мы видим создание положения о системе мотивации, которое стало бы затем нормативным документом, определяющим деятельность руководителей в данной сфере. Для внедрения системы мотивации особенно важно то, что ей будут пользоваться руководители, которые сами ее разрабатывали.

Таковы в общем виде наши представления о том, каким образом могут углублять свои знания в области управления персоналом руководители банка. Разумеется, все эти мероприятия проводятся на фоне существующей организационной культуры, сложившихся в организации традиций и норм, и это необходимо учитывать при работе с руководителями.

Наш опыт показывает, что в тех подразделениях, в которых создаются условия для обмена опытом, активизации интеллектуальных и творческих ресурсов руководителей для решения общих и конкретных задач, в том числе и проблем стимулирования, мотивации работников к эффективному труду, наряду с материальными эффективно используются социально-психологические стимулы:

- создание в коллективе положительной психологической атмосферы, способствующей сплочению сотрудников и нацеленности на решение поставленных производственных задач;

- формирование у работников клиентоориентированной направленности в работе, выделение приоритетов качественного обслуживания клиентов;

- закрепление в коллективах творческого отношения к труду, поощрение разумной инициативы и творческой активности, направленной на решение стоящих перед коллективом задач.

### 7.3. Моделирование системы управления персоналом банка

Современное управление персоналом - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями. Эта система складывалась под влиянием реалий деловой жизни развитых стран и в настоящий момент достигнуто понимание того факта, что управление персоналом не может быть представлено в виде четко сформулированных правил, рецептов деятельности. В нем находит отражение понимание того, что мы живем в очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается. Поэтому современное управление персоналом российского банка - это скорее система наиболее общих представлений об организациях, новая "управленческая философия", нежели свод готовых рецептов.

Основные черты российской фирмы - динамичность, многообразие и интегрированность. Не следует полагать, что наступит время, когда жизнь станет спокойной и стабильной. Судя по опыту других стран, стабильность возможна лишь в некоторых сферах, в частности в области культуры бизнеса, в установлении разумных моральных и законодательных норм. Во всем же остальном нас ждет то, что является фундаментальной чертой всех цивилизованных стран - нарастание изменчивости, подвижности, динамичности жизненной среды.

Отечественные неповоротливые структуры управления персоналом в организациях с жестко закрепленными функциями подразделений и обязанностями работников, ориентированные на "спокойную" среду, теперь не годятся. Динамичная среда их просто ломает. Сегодня нужны гибкие, приспособляющиеся структуры, которые не сопротивляются изменениям внешней среды, а меняются вместе с ней. Нужны не отделы кадров а департаменты управления персоналом, основной задачей которых была бы разработка целенаправленной политики работы с персоналом.

Только таким образом отечественные банки могут увеличить свою эффективность и снизить риски от преступных действий своих собственных сотрудников.

Бизнес многих отечественных банков многообразен по своей сути. Современное финансовое учреждение взаимодействует с огромным числом различных объектов - акционерами, клиентами, партнерами, фирмами, органами власти, населением, конкурентами, средствами массовой информации, страховыми и инвестиционными компаниями, пенсионными фондами и т.д.



Рис. 25. Система управления персоналом

И к каждому из этих объектов нужен свой подход, своя стратегия. В организации появляются новые должности - инспектор по морали, менеджер по персоналу, менеджер по адаптации, специалист по управлению человеческими ресурсами - это требует новых принципов управления персоналом. И все это многообразие усугубляется еще и тем, что все объекты связаны не только с банком, но и между собой множеством нитей - экономических, информационных, политических, моральных, психологических, административных, постоянно влияют друг на друга, то есть внешняя среда - интегрирована. Система управления персоналом организации должна учитывать эти особенности.

Управление кадровой политикой и человеческими ресурсами на предприятии должно осуществляться из единого центра - только таким образом эффективность банка может быть адекватной. Под таким центром мы предлагаем понимать Департамент управления персоналом. Его численность может быть различна, однако рекомендуется соблюдать пропорции - 1 специалист управления персоналом на 20-80 человек персонала.

Основные цели департамента:

1. Содействие профессиональному и личностному росту персонала;
2. Выработка адекватной иерархии распределения должностных мест;
3. Содействие разумной специализации персонала;
4. Организация процессов по повышению профессионализма должностных лиц - они должны быть не только администраторами, но

и специалистами - каждый в своей области;

5. Создание и поддержка системы распределения вознаграждений в соответствии с занимаемым в иерархии положением и результатами деятельности (в т.ч. и выработка критериев эффективности для всех категорий работников);

6. Осуществление централизованного - по иерархии сверху вниз - контроля деятельности (постоянный, периодический, общий);

Следует выделять в данном Департаменте следующую структуру:

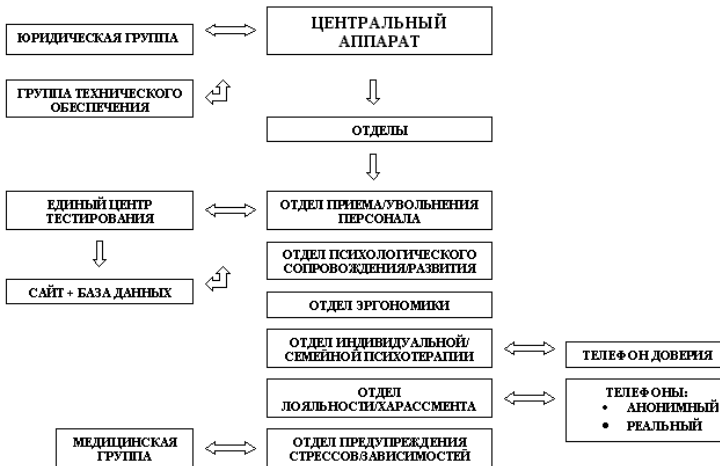


Рис. 26. Структура Департамента персонала

Таким образом, для эффективного управления персоналом необходимо модифицировать организационную структуру банка предложенным выше образом. Стержневым понятием, 'пронизывающим' весь процесс создания и функционирования гибких, приспособляющихся структур является понятие 'команда'. В это слово управление персоналом вкладывает не привычный для нас смысл - 'группа профессионалов', а гораздо более глубокое содержание. Команда означает особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое. Департамент персонала должен формироваться преимущественно из людей с психологическим базовым образованием, которые знакомы с реальной спецификой деятельности банковского сектора в России.

Для более четкого понимания дадим представления о наполнении каждого понятия нашей схемы. Общие положения:

1. Вся структура Департамента персонала должна быть компьютеризована - у каждого специалиста должен быть ящик для электронной почты, сотовый телефон и персональное рабочее место с компьютером;

2. Базовое обеспечение Департамента персоналом должно включать рабочие кабинеты и комнаты психологической разгрузки, тренинговые кабинеты, кабинеты для индивидуальных психологических консультаций.

3. Руководство Департамента персонала должно обладать возможностью выхода со своими предложениями на Правление банка по вопросам расстановки персонала, режима работы, программам повышения квалификации и психологических тренингов.

Центральный аппарат Департамента представляет собой компактную и гибкую структуру. Штатная численность не превышает 6-7 человек: руководитель, три заместителя, два-три секретаря обеспечивающих делопроизводство департамента. Задачи:

1. централизованное управление Департаментом;
2. выпуск периодического информационного бюллетеня для персонала банка.

Юридическая группа - отдельное подразделение Департамента созданное для поддержки управленческих решений. Оптимальная штатная численность - до 4 человек. Рекомендуемая пропорция лиц с высшим юридическим образованием и психологическим образованием по специализации 'Юридическая психологи' - 50 на 50. Задачи:

1. представительство в органах судебной власти по вопросам трудовых споров;
2. составление контрактов для персонала банка;
3. юридическое обеспечение процессов по принятию и увольнению персонала;
4. участие в конфликтной комиссии по трудовым спорам;
5. юридическая поддержка в случаях харассмента.

Группа технического обеспечения - отдельное подразделение Департамента для поддержки компьютерного оборудования и локальных сетей связи. Оптимальная штатная численность - до 4 человек. Задачи:

1. разработка компьютерных программ для нужд Департамента персонала;
2. обеспечение безопасности компьютерных данных Департамента;

3. сопровождение и ремонт компьютерной техники;
4. консультации по техническим решениям.

Отдел приема/увольнения персонала - структурное подразделение Департамента персоналом. Оптимальная штатная численность - до 5-7 человек. Рекомендуемая численность сотрудников с высшим психологическим образованием - 80%. Работа отличается высокой ответственностью в плане интерпретации полученных психодиагностических данных. В плане прямого подчинения отдел управляет Единым Центром тестирования банка - компьютерной системой с набором психодиагностических методов для полной диагностики персонала по направлениям - личность, темперамент, интеллект, знания, умения, навыки, мотивы, направленность, актуальное психическое состояние, психологические защиты.

Задачи:

1. психодиагностическое тестирование персонала при поступлении на работу, увольнении, в процессе работы;
2. составление психологических портретов на весь наемный персонал;
3. проведение социометрических исследований;
4. выработка рекомендаций по расстановке персонала;
5. первичная профориентация персонала, формирование индивидуального плана развития карьеры;
6. составление планов ротации персонала;
7. содействие в последующем трудоустройстве при увольнении персонала;
8. ведение полного спектра кадровой работы - в т.ч. базы данных личных дел персонала (в сотрудничестве с Отделом психологического развития/развития);
9. осуществление работы менеджеров по адаптации;

Отдел психологического сопровождения/развития - структурное подразделение Департамента персоналом. Оптимальная штатная численность - до 10 человек. Рекомендуемая численность сотрудников с высшим психологическим образованием - 70%. Необходим персонал с высшим педагогическим образованием - 30%. Работа связана с текущим контролем эмоционального, личностного состояния персонала и разработкой различных программ развития. Задачи:

1. составление и реализация программы психологических тренингов личностного роста, сплочения, командных тренингов;
2. постоянный контроль рабочего графика и уровня нагрузок с целью его корректировки с учетом личностных особенностей персонала (в содружестве с Медицинской группой банка);



3. выработка графиков начала/завершения работы;
4. разработка критериев эффективности для каждого вида персонала;
5. профориентация персонала;
6. создание и реализация программы аттестации персонала;
7. проведение курсов повышения квалификации персонала по каждой специальности не реже 2 раз в год;
8. содействие в получении второго высшего образования по вечерней или заочной форме обучения;
9. выработка индивидуальных программ мотивации персонала банка;
10. постоянное планирование индивидуальных планов карьеры в банке;
11. составление должностных инструкций для всех видов персонала банка;
12. разработка правил корпоративной культуры банка - определенная система поведения, традиций, принципов, правил, оригинальных приемов, утвердившихся на фирме и других фирмах с одним типом деятельности, отразивших в себе то, что стало принятым или только приветствуется;

13. профилактика поведенческих особенностей в организации, отклоняющихся от нормы - слухи, интриги, привилегии, льготы, сплетни (с содружестве с Отделом индивидуальной/семейной психотерапии и Отделом лояльности/харассмента).

Отдел эргономики - структурное подразделение Департамента персоналом. Оптимальная штатная численность - до 4 человек. Рекомендуемая численность сотрудников с высшим психологическим образованием по специальности 'Инженерная психология' - 30%. Необходим персонал с высшим психологическим образованием по специализации 'Колористика' - 25%. Персонал с образованием 'Дизайнер интерьера' - 25%. Работа предполагает моделирование и создание интерьеров рабочей среды для персонала банка. Задачи:

1. разработка рабочих помещений с учетом индивидуальных личностных особенностей персонала;
2. рекомендации по цветовому оформлению помещений с учетом колористических предпочтений;
3. постоянный мониторинг психологического состояния персонала от пребывания на рабочем месте по разработанным показателям - к примеру утомляемость;
4. рекомендации по подбору офисной техники;
5. периодическая смена внешнего оформления операционного зала для создания эффекта привлекательности и новизны;

Отдел индивидуальной/семейной психотерапии - структурное подразделение Департамента персоналом. Оптимальная штатная численность - до 5 человек. Рекомендуемая численность сотрудников с высшим психологическим образованием по специальности 'Психологическое консультирование' - 50%. Необходим персонал с высшим медицинским образованием по специализации 'Психиатр' - 30%. Также персонал с высшим психологическим образованием по специализации 'Психотерапевт' - 20%. Работа связана с индивидуальной и семейной психотерапией сотрудников. Миссия отдела исходит из положения о том, что для эффективной работы в банке у сотрудника должны быть решены все семейные проблемы. В противном случае он будет вести боевые действия дома и отдыхать на работе, что негативным образом будет сказываться на его успешности. Все данные работы строго конфиденциальны. В плане прямого подчинения отдел управляет Телефонным Доверия - это канал для оказания экстренной психологической помощи и поддержки персоналу банка и членам семей. Задачи:

1. психологическое просвещение персонала банка и членов семей;
2. индивидуальное психологическое консультирование персонала банка по запросу;
3. семейная психотерапия членов семей работников банка;
4. оказание экстренной психологической помощи в сложных эмоциональных состояниях (Телефон Доверия);
5. участие специалистов в конфликтной комиссии по вопросам третейской инградиации (лесть), харассмента (сексуальные домогательства), воровства (как проявления клемтопани);
6. профилактика поведенческих особенностей в организации, отклоняющихся от нормы - слухи, интриги, привилегии, льготы, сплетни (под руководством Отдела психологического сопровождения/развития).

Отдел лояльности/харассмента - структурное подразделение Департамента персоналом. Оптимальная штатная численность - до 10 человек. Рекомендуемая численность сотрудников с высшим психологическим образованием по специальности 'Юридическая психология' - 20%. Персонал с высшим милицейским образованием и специализацией по оперативно-розыскным мероприятиям - 40%. Специалисты-аналитики - 20%. Персонал со специализацией по контрразведывательным мероприятиям - 10%. Персонал с высшим техническим образованием и специализацией по техническим средствам съема информации - 10%. Работа данного подразделения связана с обеспечением комплексной безопасности банка от действий собственного персонала. В плане прямого подчинения отдел управляет Телефонами - анонимным и ре-

альным. По ним может позвонить любой сотрудник банка и анонимно сообщить о случаях входящих в компетенцию отдела - в основном это создается с учетом того факта, что большинство жертв сексуальных домогательств или свидетели этих проявлений не готовы на первом этапе заявлять об этом открыто. Реальный телефон создан для того чтобы заявитель мог обозначить свои координаты. Номера телефонов должны быть известны каждому сотруднику. Каждое обращение фиксируется на пленку, по факту заявления проводится негласное и аккуратное расследование. Задачи:

1. выявление и расследованием случаев сексуальных домогательств - харассмента;

2. участие специалистов в конфликтной комиссии по вопросам харассмента (сексуальные домогательства), воровства, неэтичного поведения;

3. разработка правил безопасного поведения сотрудников банка во время работы;

4. проведение оперативного контроля рабочих телефонных переговоров и электронной почты сотрудников;

5. подготовка ежедневной и еженедельной сводки по внутренней безопасности персонала для руководства банка;

6. осуществление инспектуры по морали;

7. профилактика поведенческих особенностей в организации, отклоняющихся от нормы - слухи, интриги, привилегии, льготы, сплетни (под руководством Отдела психологического сопровождения/развития).

8. выявление нелояльного персонала и расследование действий по направлениям:

воровство денежных средств;

передача конфиденциальных данных конкурентам;

противодействие уставной деятельности;

шпионаж;

Отдел предупреждения стрессов/зависимостей - структурное подразделение Департамента персоналом. Оптимальная штатная численность - до 5 человек. Рекомендуемая численность сотрудников с высшим психологическим образованием - 60%. Персонал с высшим медицинским образованием по специализации 'Наркология' - 40%. В плане прямого подчинения отдел управляет Медицинской группой - штатная численность до 3 человек. Персонал с высшим медицинским образованием - врачи общей практики. Работа отдела состоит в предупреждении и профилактики дистрессов и различного рода зависимостей - никотиновой, алкогольной, наркотической, токсикоманической.

Задачи:

1. руководство программой психического и физического здоровья персонала банка;
2. профилактика наркозависимости у персонала банка;
3. подготовка ежедневной и еженедельной сводки по уровню здоровья персонала для руководства банка;
4. профилактика заболеваний, в т.ч. инфекционных заболеваний;
5. разработка и внедрение программы по адекватному режиму рабочих нагрузок (под руководством отдела психологического сопровождения/развития);
6. формирование и реализация системы медицинского обслуживания всего персонала организации с помощью сторонних медицинских центров и специалистов.

Осознание зависимости предприятия от внешней среды, от общества, которое развивается по собственным законам, привело к появлению за ряд последних десятилетий новых видов деятельности менеджера по управлению персоналом - прогнозирование, стратегическое планирование и управление. Суть их заключается в научном познании закономерностей функционирования и развития предприятия и общества, поиске оптимальных средств и целей предприятия, гармонизирующих интересы.

Возрастающая динамичность среды и все большее воздействие ее на предприятие, снижают значимость стратегического планирования из-за необходимости постоянной корректировки целей, особенно долгосрочных. Все более эффективным признается так называемое стратегическое управление, которое заключается в определении нескольких возможных целей, адекватных им стратегий и систем средств. В зависимости от изменений внешней среды, которые фирма тщательно анализирует и прогнозирует, постоянно вносятся изменения в цели фирмы, выбираются соответствующие стратегии и системы средств. Таким образом, любые изменения среды не являются неожиданными для предприятия, оно встречает их 'вооруженное' адекватной стратегией.

Процессы, идущие в цивилизованном обществе делают предприятие все более сложной системой, поскольку усложняются интересы персонала и потребителей продукции, экономическая, политическая и экологическая среда, усиливается взаимовлияние научно-технического прогресса и социально-духовной сферы. По этой причине усложняются и процессы управления персоналом. Возрастает значимость системно-аналитической деятельности, обеспечивающей целостность в развитии предприятия как системы. Не только в деятельности менеджера распорядительные функции заменяются на интеллек-

туальную роль, но тенденция интеллектуализации характерна в целом для коллектива современного предприятия.

Все эти тенденции все острее проявляются и в социально-экономической жизни России. Поэтому велением времени становится необходимость целенаправленного освоения всего арсенала приемов и методов исследования и управления персоналом в рыночных условиях, овладения системным и ситуационным подходом.

## **Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

8.1. Управление рисками в коммерческом банке

8.2. Управление риском ликвидности

8.3. Методы совершенствования управления рисками в коммерческих банках.

### **8.1. Методы совершенствования управления рисками в коммерческих банках**

Управление рисками не представляет собой набора формальных действий, которые осуществляются в некоем вакууме. Работая вместе с линейным руководством, работник, готовящий оценку, пытается определить риск, минимизировать и смягчить потери, где это возможно. Оценка успеха связана с осуществлением именно этих задач.

При правильном осуществлении, оценка процесса представляет собой подтвержденное исследованиями обоснованное указание на состояние и результативность направленного осуществления управления рисками.

До недавнего времени управление рисками не имело особого значения для банков. Процентные ставки фиксировались монетарными властями, структура финансовых инструментов часто устанавливалась заранее, финансовые рынки отличались малой глубиной и степенью активности, банкам не разрешалось вести операции в иностранной валюте, планирование было очень поверхностным и относительным, т.к. банки обладали ограниченной автономностью, а национальные стандарты учета не требовали той степени раскрытия информации, которая позволила бы оценить прибыльность или достаточность капитала.

Сейчас на многих рынках положение меняется, в некоторых случаях довольно резко, что потребовало срочного усиления управления финансами и рисками банков, функционирующих на этих рынках. Необходимо укрепить несколько областей: финансовую информацию

нужно сделать более доступной, нужно развивать финансовую политику, финансовые навыки, в особенности в управлении активами и обязательствами, обязательствами и портфелями, необходимо создать процесс управления активами и обязательствами, улучшить организационную структуру, четко распределить обязанности по финансовому управлению и повысить эффективность контроля.

Управление финансами в значительной степени фокусируется на управлении риском. Хотя функция управления финансами не отвечает исключительно за управление всеми банковскими рисками, она играет центральную роль в определении объема, отслеживания и планирования эффективного управления риском.

Управление активами, связанными с рисками и контроль. Активы, связанные с рисками, как они характеризуются в банковском регулировании, обычно не включают денежные средства и ближайшие заменители денег, такие как банковские векселя, высоконадежные ценные бумаги и золото. Активы, связанные с риском обычно составляют большую часть всех активов.

Приобретение таких активов и управление ими является основой управленческого процесса в банке, потому что именно эти активы и обеспечивают основную долю доходов банка. Стратегические планы в отношении этих активов должны оценивать существующие и потенциальные рынки, стратегию и качество портфеля.

### **К вопросу о страховании депозитов**

Что касается банковских депозитов, сейчас в стране рассматриваются методы страхования банковских депозитов. Отсюда возникает предложение ознакомиться с данным методом и руководство банка может рассмотреть вопрос о страховании депозитов. Но прежде чем рекомендовать данное предложение необходимо детально его изучить. Немного истории: Банкротство некоторых российских банков и имевший место в конце августа 1995 г. банковский кризис в очередной раз заставляют вернуться к вопросу страхования вкладчиков банков от подобного рода социальных потрясений.

Некоторая схема страхования вкладов в финансовых организациях Москвы существует уже более года. Такие компании как "АСТРОВАЗ", "Орбита", "Рослесстрахование" производят страхование таких рисков, а страховые фирмы "Микора", "Роспотребрезерв", "Гарант" прекратили их страхование.

Страховая компания "АСТРОВАЗ", например, свою деятельность основывает на системе залогов. В этом случае кроме довольно крупной страховой премии страхователю приходится вносить в стра-

ховую компанию залог при величине риска вложения превышающей рискованность Сберегательного банка РВ. Но эта схема очень дорогостояща и, кроме внешне очевидных издержек, присутствуют такие как предоставление безвозмездного (или весьма льготного) кредита страховой компании, издержки, связанные с переоценкой сложности и тяжести риска и другие.

Говорить же о массовости такого явления не приходится: страхованием охвачены наиболее известные структуры, деятельность которых прогнозируется. Кроме того, в ней не задействованы отечественные банки.

Справедливо возникает вопрос о том, как ввести систему страхования вкладов в отечественной экономике и избежать серьезных ошибок на этом пути? Один из выходов - обратиться к богатому зарубежному опыту. За рубежом страхование вкладов в ссудосберегательных институтах имеет давние традиции. Как минимум 27 стран имеют федеральную систему страхования депозитов. А опыт Соединенных Штатов Америки - первая в истории попытка введения государственной системы страхования депозитов.

Страхование вкладов обычно вводилось в наиболее экономически тяжелые для стран и их банковских систем периоды. Прогрессивно мыслящие руководители некоторых стран обеспечивали становление и развитие национальных систем страхования вкладов в кредитно-сберегательных институтах до экономических катастроф, в их преддверии. Российская экономика еще имеет время для введения страховой защиты банковских вкладов населения до окончания понижательной стадии в ее экономическом развитии.

Справедливо возникает вопрос о согласованности введения обязательного страхования вкладов частных лиц в коммерческих банках РФ с проводимой Центральным Банком Российской Федерации макроэкономической политикой, ориентированной на ликвидацию слабых (малых) банков и выживание больших и сильных. В этой связи интересно, что введение схем страхования вкладов в 1910-1917 годах в США рассматривалось как эффективная мера направленная, прежде всего, на поддержку малых банков и их конкурентоспособности с большими. Эта мера заложила основы для многостороннего и многопланового развития банковской системы США до ее сегодняшнего состояния.

Очевидно, что, подрывая позиции малых банков, Центральный банк РФ ставит под угрозу всю банковскую систему, в том числе и крупные банки, на которые ориентирована реформа. В данном случае депозитное страхование даст существенные социальные гарантии

вкладчикам и позволит выжить не только большему количеству банков, но и всей отечественной банковской системе. Дополнительно будут созданы условия для конкурентоспособного функционирования малых банков - неотъемлемого сегмента на рынке банковских услуг (малые специализированные банки, местные банки, банки ассоциаций и союзов малых предприятий и т.д.).

Необходимо принимать во внимание также, что введение системы страхования банковских вкладов рассматривается зарубежными учеными как скорейший способ сохранения спокойствия в обществе и достижения социального согласия в экономически сложных ситуациях.

Отталкиваясь от непротиворечивости политики Центробанка России и рассматриваемой меры полезно определить форму и статус страховщика. Руководитель Росстрахнадзора Ю. Бугаев считает, что страховые компании не смогут принять на страхование риски по защите вкладов частных вкладчиков в коммерческих банках, что объясняет недостаточностью средств страховщиков, а также тем, что риск, связанный с банкротством банка нельзя квалифицировать как страховой.

С этим нельзя не согласиться. Если в развитых капиталистических странах стабильность кредитно-сберегательного института определяется структурой его активов, то в России этот риск не является страховым (с точки зрения коммерческих страховых организаций), так как он зависит от не просчитываемых методами страховой математики страховых событий (нечестность управляющего (в условиях отсутствия страхования его ответственности), личные интересы учредителей и т.д.).

Очевидно, что в этой ситуации возможно создание лишь государственной системы страхования вкладов, когда под эгидой Центрального Банка создается централизованный страховой фонд.

Центральный Банк России признал необходимость принятия Закона об обязательном страховании банковских вкладов граждан. Такой Закон сможет не только удержать вклады населения в банках (а они составляют около четверти от общих ресурсов банковской системы), но сыграет существенную роль в привлечении новых вкладчиков (потенциально богатый внутренний инвестиционный источник). В то же время Центробанк отрицательно оценил существующий законопроект. Банки, привлекающие денежные средства населения в обязательном порядке, согласно проекту, будут формировать страховой фонд, средства из которого будут выплачиваться в страховых случаях. При недостаточности средств фонда (велика вероятность этого на начальной стадии его работы), по решению Совета фонда средства на покрытие дефицита выделяют все банки-участники, что ставит в невыгодное положение стабильные банки, которых насильно будут заставлять по-



крывать задолженность банков-банкротов. Сегодняшний законопроект, по мнению руководства Центрального Банка, требует проведения экспертной оценки затрат на обеспечение деятельности страхового фонда, которые, по предварительным прогнозам, сопоставимы с расходами Банка на обеспечение деятельности всей системы надзора за банковской деятельностью.

Введение обязательного страхования вкладов частных лиц в банковских учреждениях России позволит заложить основы социального согласия в нашем обществе и даст прецедент введения обязательного страхования ориентированного на долгосрочное развитие и совершенствование. Банковской системе страны будет дан новый импульс стабильного и неограниченного потенциального развития.

В помощь банкам даже Центробанк РФ намерен осуществлять мониторинг кредитоспособности и финансового состояния промышленных предприятий. В качестве других шагов реформирования банковского сектора страны рассматриваются предоставление гарантий сохранности депозитов в коммерческих банках, осуществление контроля за правильностью ведения банковских счетов, а также отстранение от ведения дел банковских работников с сомнительной репутацией.

В числе факторов, определяющих слабость существующих финансовых институтов, следует назвать ограниченные возможности контроля (инспекции на местах и внешние проверки), а также уровень, до которого центральные банки способны выполнять эту функцию в отношении большого числа мелких банков. Так, по данным московского управления ГУ ЦБ РФ, наиболее распространенными нарушениями экономических нормативов Центробанка являются показатели текущей и мгновенной ликвидности (нормативы Н2, Н3); соотношения ликвидных активов и суммарных активов (Н5); максимального размера риска на одного кредитора (вкладчика) (Н8), на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6); максимального размера привлеченные денежные вклады населения (Н11).

Финансовой отчетности уделяется внимание, поскольку прежнее ее формы можно рассматривать как малоэффективные по следующим признакам: неадекватная классификация займов, нормы приращения процентов и пролонгация кредитов превышали показатели по качеству и размерам активов и размывали очертания потенциальных проблем ликвидности; резервы по покрытию кредитных потерь обесценивались лишь в ряде случаев и превышали размер доходов и капитала; анализ финансового риска был неточным, скрывал технические аспекты неплатежеспособности банка; размер минимального капитала и стандарты по адекватности капитала не были приведены в соответ-

стве с критериями здорового функционирования банковского сектора.

Принимая во внимание эти данные, вряд ли можно было ожидать, что число профессионалов по отчетности и аудиту, которые могли бы осуществлять необходимый коммерческий менеджмент, окажется достаточным. В качестве решения проблемы предлагается сокращение числа банков посредством ужесточения правил лицензирования кредитных институтов.

Дело в том, что хотя небольшой капитал и простая процедура лицензирования поощряют частных лиц к действию, возрастающий риск малоэффективного управления и нерациональная кредитная политика могут подорвать стабильность банковского сектора. Эксперты Всемирного банка сделали вывод о десятикратном сокращении числа банков в России к началу 1999 года на основании исследований ситуации в банковском секторе, проведенных с учетом новых требований ЦБ РФ, в частности, учитывалось, что с 1 января 1999 года минимальный размер собственных средств кредитного учреждения должен составлять 5 млн. ЭКЮ. Полемизируя с представителями Мирового банка, зам пред ЦБ РФ Александр Турбанов высказал мнение, что в ближайшие два года количество российских банков может сократиться вдвое, но никак не в 10 раз. Показательный пример Тверь-универсал-банк, у которого в начале июля была отозвана лицензия на проведение банковских операций, но который вновь может обратиться в Банк России за ее восстановлением, после того как над ним введено внешнее управление сроком на 1 год.

Жесткий альтернативный подход к лицензированию и высоким требованиям к минимальному капиталу может привести к накоплению критической массы в банках и обеспечить большую вероятность долгосрочной стабильности, однако, при этом возникают барьеры на пути формирования сектора мелких частных банков, способных удовлетворить потребности частного сектора.

Комментируя проблемы минимального капитала, Александр Турбанов отметил, что наряду с крупными банками в ближайшие несколько лет будут работать и более мелкие кредитные институты, поскольку: "коммерческие банки некоторых российских регионов чисто физически не могут так быстро нарастить свой капитал", а открытие филиалов и отделений в удаленных от центра РФ областях для крупных ком банков является просто нерентабельным". В связи с этим зам пред Центробанка в дальнейшем не исключил возможности снижения нормативов ЦБ РФ для региональных банков.

Эффективность финансового сектора зависит от должного функционирования соответствующих институтов. Центральные банки

получают для их создания техническую помощь и хорошо подготовленные кадры, например, для совершенствования инфраструктуры регулирования и расширения возможностей мониторинга; одновременно они работают над улучшением качества информационных потоков, систем платежей и реорганизацией для более эффективного использования капитала.

Для решения задач в сфере владение-менеджмент часто привлекаются независимые эксперты, работающие в регулирующих организациях. В ряде случаев вводятся рамки на инвестиции в ценных бумагах, ограничивающие концентрацию влияния того или иного агента.

Имеют место ограничения по кредитам для держателей ценных бумаг, призванные повысить автономность банка и перевести в плоскость практического применения критерии (в большей степени ориентированные на рынок) для принятия верных решений по кредитам и инвестициям. Данные изменения в корпоративном управлении банками не являются самодостаточными, но при этом рассматриваются как жизненно важные вехи переходного периода и одно из средств совершенствования моделей управления банками, которые сложились до переходного этапа.

Разработка системного подхода к всеобъемлющему управлению рисками является ключевым требованием ко всем организациям по контролю за деятельностью банков и должна быть завершена в кратчайшие сроки.

Эффективной работе систем контроля препятствуют следующие факторы: недостаточное число квалифицированных контролеров, способных проводить инспекции на местах и внешний мониторинг; малоэффективные информационные системы, задерживающие внешний контроль в период ограниченных возможностей. В числе недостатков информационных систем называют низкие качество и оперативность, а также отсутствие "горячих данных" и систем "раннего предупреждения". Кроме того, финансовая информация часто не отвечает необходимым требованиям для проведения внешних инспекций.

При этом возможности имеющихся аудиторских структур, призванных восполнять такие пробелы либо недоступны, либо слишком дороги; контролеры часто не имеют полномочий, необходимых для решения того или иного вопроса, поскольку крупнейшие банки все еще находятся в государственном владении. Меры, которые могут рассматриваться как "логичные" в финансовом и операционном отношении, не всегда одобряются и выполняются старшими менеджерами; контроль за деятельностью банков часто фокусируется на сиюминутных вопросах (например, ликвидность), при отсутствии долгосрочных подходов к

управлению рисками.

В программах реформ практически всех стран с переходной экономикой поддерживаются меры по обучению и технической помощи, направленные на увеличение числа опытных контролеров. Для ускорения и совершенствования процесса становления систем по контролю за деятельностью банков в программах реформ также предусматривается совершенствование необходимых регулирующих положений, проверки на местах с высокой степенью превентивности, расширенные стандарты на лицензирование и другие финансовые требования, создание более совершенных информационных систем (техническое и программное обеспечение для компьютерных центров, нормы отчетности), и, наконец, создание структур оперативной доставки, призванных ускорить обмен информационными потоками.

Следует выделить следующие основные проблемы в юридической и регулирующей среде: неудовлетворительное разделение функций центральных и коммерческих банков; неудовлетворительное разделение функций коммерческих банков и сервисных структур финансового сектора (страхование, ценные бумаги); неудовлетворительное состояние юридической основы и инфраструктуры, относящейся к правам на собственность, обеспечению под залог, процедурам ликвидации, нарушениям контрактных обязательств и восстановлению кредитов.

Сюда же можно отнести неадекватные гражданские и коммерческие кодексы и законодательные положения об обеспечении под залог, неорганизованные или неполные регистры недвижимости, малоэффективную систему гражданских судов, перегруженную различными делами, и ограниченный набор внесудебных средств урегулирования споров; неадекватные структуры менеджмента, владения, и управления; фрагментарные или неадекватные схемы страхования вкладов, при которых гарантом выступает лишь один или несколько избранных банков; неадекватные принципы выдачи банковских лицензий, классификации займов, приращения процентов, оценки рисков и кредитных потерь, оценки адекватности капитала и минимального капитала; концентрация кредитов, низкоэффективная работа с иностранной валютой, малообоснованные процедуры регистрации и отказа от обязательств.

### **Юридические реформы направлены на решение некоторых (но далеко не всех) проблем**

Новые, и - там где возможно - скорректированные банковские законодательства привели к созданию двухъярусных банковских систем в странах, для которых ранее была естественной моно-банковская

система. Эти законодательства расчистили путь для частных и зарубежных инвестиций в банковский сектор и одновременно заложили генеральные направления для разумного менеджмента. Например, в некоторых странах, где развиваются инвестиционные фонды приватизации и рынки ценных бумаг, дополнительные законы или поправки могут оказать существенную помощь для гарантий по банковским депозитам в зависимости от колебаний на рынках ценных бумаг и снизить уровень риска для клиента. Этого можно добиться и в том случае, если в обозримом будущем банки смогут действовать в качестве активных агентов на рынках страхования, недвижимости, торгово-промышленного капитала и ряда других рынков, в которых потенциально заложены значительный риск, соразмерное распределение ресурсов и специализированная экспертиза менеджмента.

Наряду с другими аспектами, связанными с банковским сектором, полученными в наследство от социализма, странам с переходной экономикой приходится сталкиваться с проблемой "оптимальных" рамок банковских секторов, принимая во внимание диспропорции, восходящие к недалекому прошлому, низкую нынешнюю эффективность финансовых институтов и необходимые требования по лицензированию и критериям капитала.

Диспропорции, как правило, соотносятся с излишней "специализацией" банков по секторам (сельское хозяйство, жилищное строительство, промышленное производство), функциями (сбережения), территорией (привязка к региону), а также ограниченными возможностями по диверсификации портфелей.

В странах с переходной экономикой отсутствует инфраструктура, которая могла бы служить базой для операций по факторингу, аренде, страхованию, недвижимости, взаимным фондам и затратам капитала на различные проекты, созданию брокерской системы, агентств по управлению кредитами и многих других небанковских институтов.

Система страхования депозитов пока не имеет четких рамок по потолку депозитов и механизмов определения затрат для покрытия расходов по обслуживанию депозитов.

Данный фактор нарушает развитие конкурентоспособных рынков; обеспечение защиты депозитов на уровне стандартных государственных гарантий становится недостижимым.

Законы о налогообложении часто отпугивают банки от разумной практики по кредитным потерям. Банкам нужно разрешить изыскивать средства для покрытия убытков по кредитам до выплаты налогов на прибыль, что заставит их предоставлять более точные отчеты по при-

были, состоянию капитала и резервов.

Контролирование официального курса инфляции, процентных ставок и стоимости всех вводимых ресурсов, включая стоимость самих денег, снижали потенциал финансовых ресурсов, не давая структурам управления предприятиями накапливать необходимый капитал, развивать у сотрудников профессиональные навыки по долгосрочному инвестиционному планированию, а также затрудняли управление рабочим капиталом во время осуществления тех или иных текущих операций.

Недостаточные возможности различных институтов, неквалифицированный персонал и неадекватные юридические и регулирующие системы способны серьезно подорвать положительные перемены, имевшие место на ранних стадиях рекапитализации банковской системы России, несмотря на преимущества в виде масштабной приватизации банков.

Достоинства и недостатки банковской рекапитализации Достоинства Уменьшается риск пролонгации кредитов и капитализации процентов, а также снижаются стимулы банков к принятию на себя чрезмерного риска.

Рекапитализация должна побудить банки приступить к осуществлению планов реструктуризации предприятий, финансирование которых они хотят продолжить, а также попридержать кредитование предприятий, которые они считают неплатежеспособными. При этом необходимо, чтобы банки были ориентированы на рынок и брали на вооружение критерии коммерческой выгоды и производительности, что наилучшим образом достигается посредством приватизации.

Недостатки В большинстве случаев рекапитализация проводится через выпуск правительственных облигаций и, тем самым, повышается степень государственного контроля над банками. Рекапитализация снижает стимулы банков к ориентации на широкий рынок в деле распределения кредитов и общих операций, увеличивает вероятность постоянных финансовых расходов.

## **8.2. Управление рисками в коммерческом банке**

В целом можно выделить следующие виды рисков. 1. Рыночный риск, который связан с потерями из-за колебания норм ссудного процента, изменениями прибыльности и финансового благополучия компаний (банков) - эмитентов ценных бумаг, а также инфляционным обесценением денег. Отличительной чертой данных рисков является их неотъемлемость от банковской деятельности, поскольку сама суть операций, связанных с этими рисками, подразумевает определенную сте-

пень вероятности потерь.

2. Процентный риск - это риск сокращения или потери банковской прибыли из-за уменьшения процентной маржи. Процентный риск банка в большей степени зависит от структуры его активов и пассивов. Кроме того, чем выше маржа банка между процентными доходами и расходами, тем меньше процентный риск.

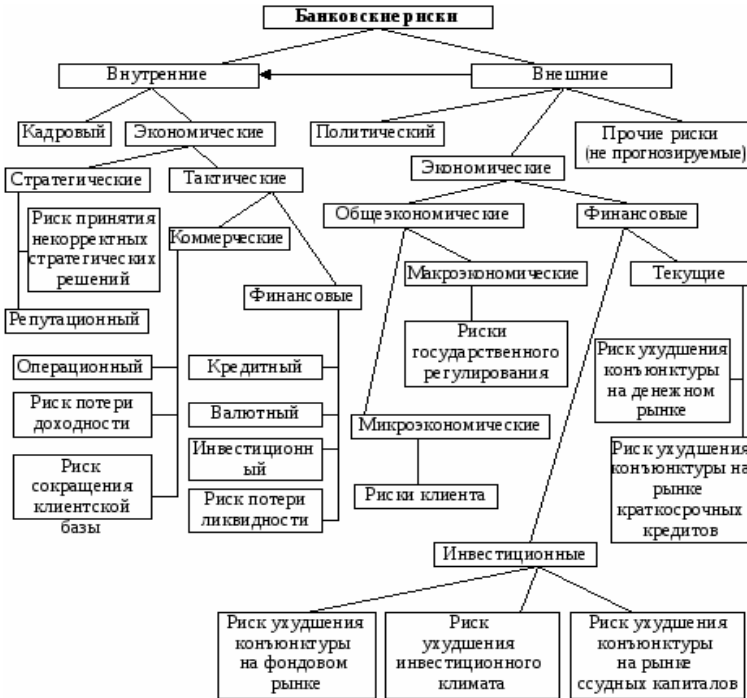


Рис. 24. Классификация банковских рисков

3. Валютный риск - это риск курсовых потерь, связанных с операциями с иностранной валютой на национальном и мировом валютных рынках. Возможность потерь возникает в результате непредсказуемости колебания валютных курсов. Чаще всего валютный риск в банке возникает при наличии открытых позиций (когда не совпадает количество сделок на покупку и продажу валюты).

4. Инвестиционный риск - риск потерь вследствие изменения размера портфеля ценных бумаг или ситуации на рынке ценных бумаг.

5. Риск ликвидности связан с несовпадением сроков операций по

пассивам и активам или требованиям денежных средств вкладчиками. Основой эффективного управления при этом являются аналитические исследования рынка и прогнозирование клиентов.

6. Кредитный риск - это риск банка-кредитора, связанный с непогашением заемщиком основного долга и процентов по выданным кредитам.

Надежность банка определяется в известной степени его умением управлять рисками. Управление рисками - это совокупность методов и инструментов минимизации рисков.

Выделяются несколько способов управления рисками: - диверсификация; - управление качеством; - использование собственного капитала; - использование принципа взвешивания рисков; - учет внешних рисков; систематический анализ финансового состояния клиента (например, платежеспособность, кредитоспособность); - применение принципа разделения риска; - выдача крупных кредитов только на консорциальной основе; - использование плавающих процентов; - введение практики депозитных сертификатов; - расширение перечня операций; - страхование кредитов и депозитов; - ведение залогового права и т. д.

Диверсификация источников получения и использования средств банка является одним из самых распространенных способов уменьшения риска. На практике обычно применяются три типа диверсификации:

- диверсификация портфеля, которая означает распределение ссуд и депозитов банка среди широкого круга клиентов из различных отраслей и с использованием различных видов обеспечения;

- географическая диверсификация, которая ориентирует на привлечение клиентов из различных географических регионов или стран;

- диверсификация по срокам погашения, предполагающую выдачу и привлечение ссуд в различные сроки, т. е. речь идет о том, чтобы поступление и выплата средств, связанных с кредитованием по различным срокам, давали банку возможность определенного финансового маневра, но исключали бы случаи невыполнения банком своих обязательств перед клиентами. Прибегая к методам диверсификации портфеля ссуд и географической диверсификации, банк предпочитает выдавать кредиты различным компаниям из различных отраслей меньшими суммами на относительно короткий срок и большему количеству заемщиков.

Принцип диверсификации используется не только при управлении кредитным, но и инвестиционным риском. В этом случае осуществляется также диверсификация по видам ценных бумаг и срокам



их погашения. Часто применяется метод ступенчатости погашения, предполагающий такой набор ценных бумаг по срокам, чтобы их погашение происходило последовательно.

Управление качеством - способность высококвалифицированного банковского руководства заблаговременно предвидеть и решать возникающие вопросы, связанные с рисками, до того, как они перерастут в серьезную проблему для банка. Особенно это касается управления такими рисками, как риск мошенничества, злоупотреблений и ряда других, связанных с профессиональной деятельностью сотрудников банка.

Собственный капитал банка является крайней мерой минимизации банковских рисков. Она способна принести эффект, если убытки банка не столь велики и их еще можно компенсировать.

Центральный банк, проводя политику контроля и надзора за коммерческими банками, старается ограничить размер высокорискованных операций, устанавливая соответствующие нормативные значения рисков. Например: максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков устанавливается в процентах от собственных средств банка (максимально 25 %) и определяется как отношение совокупной суммы требований банка к заемщику к капиталу.

### **Способы оценки степени риска**

Многие финансовые операции (венчурное инвестирование, покупка акций, селинговые операции, кредитные операции и др.) связаны с довольно существенным риском. Они требуют оценить степень риска и определить его величину.

Степень риска- это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной, т.е. ожидаемой, величины максимального вложения капитала. При этом чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска.

Риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу “повезет - не повезет”. Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает, прежде всего, неопределенность хозяйственной ситуации, т.е. неизвестность условий политической и экономической обстановки, окружающей ту или иную деятельность, и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем больше и степень риска.

Неопределенность хозяйственной ситуации обусловливается следующими факторами: отсутствием полной информации, случайно-

стью, противодействием, политической нестабильностью, отсутствием четкого законодательства.

Отсутствие полной информации о хозяйственной ситуации и перспективе ее изменения заставляет предпринимателя искать возможность приобрести недостающую дополнительную информацию, а при отсутствии такой возможности начать действовать наугад, опираясь на свой опыт и интуицию.

Неопределенность хозяйственной ситуации во многом определяется фактором случайности.

Случайность- это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, и поэтому ее заранее нельзя предвидеть и прогнозировать.

### **Методы расчета рисков**

Критерии (показатели) степени риска и методы их расчета. Вложению капитала всегда сопутствуют выбор вариантов и оценка степени риска. Для этого необходимо количественно определить величину финансового риска при альтернативных вариантах и сравнить ее.

Финансовый риск, как и любой другой, определяется математически выраженной вероятностью наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью. Чтобы количественно определить величину финансового риска, необходимо знать все возможные последствия какого-либо отдельного действия (операции) и вероятность самих последствий. Применительно к экономическим задачам методы теории вероятностей сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного, исходя из наибольшей величины математического ожидания. Иначе говоря, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

Строго говоря, при всесторонней оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины. При этом исходной стадией оценки должно стать построение кривой (таблицы) вероятностей получения определенного уровня прибыли (убытка). Но применительно к деятельности коммерческих банков это чаще всего чрезвычайно сложная задача. Поэтому на практике ограничиваются упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким показателям, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для вывода о приемлемости риска.

Вероятность наступления потерь может быть определена двумя.

- 1) Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие
- 2) субъективный - на предположениях (личном опыте и суждениях оценивающего, мнении экспертов и финансовых консультантов и т.п.) При субъективном определении значения вероятности для одного и того же события приобретают разные величины и таким образом делается разный выбор.

### **Управление рисками**

Основной задачей регулирования рисков является поддержание приемлемых соотношений прибыльности с показателями безопасности и ликвидности в процессе управления активами и пассивами банка, то есть минимизация банковских потерь.

Эффективное управление уровнем риска должно решать целый ряд проблем - от отслеживания (мониторинга) риска до его стоимостной оценки.

Уровень риска, связанного с тем или иным событием, постоянно меняется из-за динамичного характера внешнего окружения банков. Это заставляет банк регулярно уточнять свое место на рынке, давать оценку риска тех или иных событий, пересматривать отношения с клиентами и оценивать качество собственных активов и пассивов, следовательно, корректировать свою политику в области управления рисками.

Каждый банк должен думать о минимизации своих рисков. Это нужно для его выживания и для здорового развития банковской системы страны. Минимизация рисков - это борьба за снижение потерь, иначе называемая УПРАВЛЕНИЕМ РИСКАМИ. Этот процесс управления включает в себя: предвидение рисков, определение их вероятных размеров и последствий, разработку и реализацию мероприятий по предотвращению или минимизации связанных с ними потерь.

Все это предполагает разработку каждым банком собственной стратегии управления рисками, то есть основ политики принятия решений таким образом, чтобы своевременно и последовательно использовать все возможности развития банка и одновременно удерживать риски на приемлемом и управляемом уровне.

Цели и задачи стратегии управления рисками в большой степени определяются постоянно изменяющейся внешней экономической средой, в которой приходится работать банку. Основными признаками изменения внешней Среды в банковском деле России в последние годы являются: нарастание инфляции, рост количества банков и их филиалов; регулирование условий конкуренции между банками со стороны

Центрального банка и других государственных органов; перераспределение рисков между банками при участии Центрального банка; расширение денежного и кредитного рынков; появление новых (нетрадиционных) видов банковских услуг; усиление конкуренции между банками, случаи поглощения крупными банками мелких конкурентов; увеличение потребности в кредитных ресурсах в результате изменения структуры роста потребности предприятий в оборотном капитале и изменения структуры финансирования в сторону уменьшения банковской доли собственного капитала клиентов банка; учащение банкротств в сфере мелкого и среднего бизнеса с одновременным отклонением от исполнения требований кредиторов: отсутствие действенных гарантий по возврату кредита.

Банк должен уметь выбирать такие риски, которые он может правильно оценить и которыми способен эффективно управлять. Решив принять определенный риск, банк должен быть готов управлять им, отслеживать его. Это требует владения навыками качественной оценки соответствующих процессов.

В основу банковского управления рисками должны быть положены следующие принципы:

прогнозирование возможных источников убытков или ситуаций, способных принести убытки, их количественное измерение; финансирование рисков, экономическое стимулирование их уменьшения; ответственность и обязанность руководителей и сотрудников, четкость политики и механизмов управления рисками; координируемый контроль рисков по всем подразделениям и службам банка, наблюдение за эффективностью процедур управления рисками. Завершающий, важнейший этап процесса управления рисками - предотвращение (предупреждение) возникновения рисков или их минимизация. Соответствующие способы вместе со способами возмещения рисков составляют содержание так называемого РЕГУЛИРОВАНИЯ РИСКОВ.

### **Организация управления рисками**

Поскольку управление рисками является частью практического менеджмента, оно требует постоянной оценки и переоценки принятых решений. В противном случае могут сложиться статистические, бюрократические и технологические иллюзии, которым не суждено осуществиться на практике. При всех существующих различиях и деталях принятые в банках англосаксонских стран модели управления рисками являются образцом для организации такого управления.

Важнейшими элементами систем управления рисками являются: - четкие и документированные принципы, правила и директивы по во-

просам торговой политики банка, управления рисками, организации трудового процесса и используемой терминологии; - создание специальных групп управления рисками, не зависящих от коммерческих подразделений банка; руководитель подразделения, ведающего рыночными рисками, отчитывается перед исполнительным директором банка ("Chief Executive Officer"), руководитель подразделения кредитных рисков перед директором по кредитам ("Chief Credit Officer"), т.е. перед членами высшего руководства банка; - установление лимитов рыночных и кредитных рисков и контроль за их соблюдением, а также агрегирование (объединение) рисков по отдельным банковским продуктам, контрагентам и регионам; - определение периодичности информирования руководства банка о рисках. Как правило, такая информация представляется ежедневно, особенно по рыночным рискам; - для всех типов рисков создаются специальные немногочисленные группы по управлению, не зависящие от коммерческих подразделений банка; - элементы системы контроля и управления рисками регулярно проверяются аудиторами, не зависящими от коммерческих служб банка.

В целом система управления рисками в банках англосаксонских стран не только не вытеснила классический контроль, но существенно дополнила и усилила его.

В последнее время примеру этих банков последовали швейцарские банки, добившиеся в этой области определенных успехов. Разработанные в швейцарских банках стандарты могут служить ориентиром и для других европейских банков.

Следует, однако, помнить, что никакое, даже самое совершенное управление рисками полностью не избавляет от убытков и потерь, что должно уберечь управляющих банками от самоуспокоенности. Разработка новых, более гибких и совершенных моделей и методов управления рисками должна продолжаться постоянно.

### **Органы управления рисками**

Крупные банки обычно имеют два комитета по управлению рисками: КОМИТЕТ ПО КРЕДИТНОМУ РИСКУ и КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ БАНКА.

Ответственность за реализацию политики, разрабатываемой комитетом по кредитному риску, несет кредитный отдел. Операционный отдел, отделы ценных бумаг, международных кредитов и расчетов, анализа банковской деятельности, маркетинговый несут ответственность за реализацию политики, разрабатываемой комитетом по управлению рисками, связанными с активами и пассивами.

В состав первого комитета обычно входят: руководитель банка

(председатель комитета), руководители кредитного и операционного отделов бухгалтерии, главный экономист или руководитель научно-исследовательского отдела, руководитель подразделения по анализу кредитных рисков, два или более других руководителей банка высшего уровня.

Функциями данного комитета являются: разработка и мониторинг состояния политики кредитов;

- разработка политики рейтинга кредитов;
- разработка критериев для получения новых кредитов;
- делегирование полномочий по выдаче кредитов;
- установление ограничений на ссуды;
- регулярная оценка риска всего портфеля кредитов, в т.ч. риска убытков по ссудам, перегруженности одного сектора, ликвидности портфеля;

- разработка политики списания невозвращенных ссуд;
- разработка политики отслеживания всех ссуд;
- разработка политики возврата ненадежных ссуд;
- разработка политики замораживания кредитов;
- разработка стандартов кредитной документации;
- пересмотр согласия на выдачу кредита;
- пересмотр согласия на выдачу кредита;
- пересмотр политики определения стоимости кредитов;
- пересмотр внутрибанковских инструкций в соответствии с юридическими нормами;

- разработка политики расширения и сужения кредитов, повышения их качества, в том числе обеспечения большей надежности, улучшения практики страхования, предоставления аккредитивов и гарантий, определения величины процентной маржи;

- разработка критериев оценки работы ссудной администрации.

В состав второго комитета включаются: руководитель банка (председатель комитета), руководители операционного и кредитного отделов, главный экономист или руководитель научно-исследовательского отдела, руководители службы финансового контроля и бухгалтерии, еще несколько руководителей высшего уровня.

Функциями данного комитета могут быть: разработка ограничений по финансовым рискам;

- разработка процентной политики;
- разработка ограничений по валютным рискам;
- разработка ограничений и политики по рискам забалансовых операций;

- разработка политики рисков, связанных с ценными бумагами;
- определение основных источников финансирования банка;
- определение основных источников финансирования банка;
- управление рисками структуры капитала банка;
- контроль за соблюдением банком законодательства в отношении рисков;
- разработка критериев оценки эффективности работы по управлению активами и пассивами банка и др.

#### **Названные комитеты должны:**

создавать внутрибанковские инструкции по управлению рисками; определять цели политики управления рисками и доводить их до сведения коллектива банка; при необходимости делегировать полномочия по реализации этой политики и контролю подразделениям и отдельным работникам банка; разрабатывать ограничения и стандарты на объемы, зоны, виды рисков, методы их оценки и регулирования.

#### **Управление валютными рисками**

Риск обмена валюты - это риск возникновения убытков вследствие обмена ценности, выраженной в иностранной валюте, на условиях ценности национальной валюты банка. Опасность потери возникает из-за процесса переоценки позиции в иностранной валюте в национальную валюту в стоимостном выражении. Когда банки имеют открытую позицию в иностранной валюте (при которой активы в валюте не равны обязательствам в этой же валюте) , процесс переоценки обычно создает либо прибыль, либо потери. Прибыль или потери - это разница между обобщенными изменениями выражения в национальной валюте ценностей активов, обязательств и капитала, выраженных в иностранной валюте.

Несет ли банк потери или получает прибыль - зависит от направления изменения курса обмена и от того, находится ли банк в нетто-длинной или в нетто-короткой позиции по иностранной валюте. Когда банк имеет нетто-длинную позицию по валюте, переоценка вызовет прибыль, если ценность возрастает, и потери, если ценность валюты падает. И наоборот, нетто-короткая позиция вызовет потери, если ценность иностранной валюты увеличивается, и убытки - если ценность иностранной валюты уменьшается.

#### **Изменение и ограничение валютного риска**

Общий подход к проблеме измерения и ограничения валютного риска заключается в том, чтобы ограничить размер открытой позиции

по каждой валюте ежедневно на конец рабочего дня. Тогда нетто-открытые позиции могут быть выражены как процент банковского капитала, активов или как другие значимые отношения. Пределы ограничиваются для каждой позиции по номиналу валюты или по процентному отношению. При использовании этого подхода банки пытаются контролировать риск курса обмена через размер нетто-открытой позиции как приближение к оценке возможных потерь, которые может принести такая позиция.

Такой подход может быть расширен непосредственно оценкой потенциальной потери, которую может дать открытая позиция. Действительно, такой подход проясняет то, что управление ставит своей целью ограничить потенциальную возможность потерь. Для прямой оценки возможности потерь руководство определяет размер убытка, который может быть нанесен в случае изменения курса обмена при его движении против открытой позиции банка. Для того чтобы произвести такую оценку руководство делает одно из нескольких допущений в отношении потенциального возможного неблагоприятного движения обменного курса и вычисляет потери, которые понес бы банк, проведя переоценку открытой позиции банка по этому гипотетическому курсу обмена. Размер потенциальных потерь, которые могли бы иметь место в этом случае, лимитируется. Этот лимит может быть выражен как абсолютная величина потери или как некий процент какой-то величины отчета, например, предполагаемые доходы или общий капитал. Обычно основной целью руководства в данном случае является обеспечение серьезных гарантий, что потери из-за изменения курса валют не повлекут значительного сокращения общего дохода банка.

### **Процентный риск и ликвидность**

Позиции по иностранной валюте почти всегда вызывают риск процентной ставки. Даже там, где банк придерживается политики не держать открытых позиций по иностранной валюте, он часто может подвергнуться риску процентной ставки в валюте. Поскольку риск процентной ставки возникает из-за несовпадения сроков изменения процентной ставки по активам и обязательствам, риска процентной ставки можно избежать только когда все активы и обязательства в иностранной валюте точно противопоставлены и уравниваются друг друга и по объему и по дате изменения процентной ставки. Обычно это имеет место только тогда, когда банк проводит ограниченные сделки в иностранной валюте и обязан, в соответствии со своей собственной политикой хеджировать каждую новую сделку очень точно, часто через корреспондентский банк.



Точно также позиции по иностранной валюте способствуют возникновению дисбаланса в движении денежных средств по счетам, требуя управления ликвидностью в иностранной валюте. Управление ликвидностью может быть значительно осложнено, когда национальная валюта не является свободно конвертируемой, что потенциально препятствует в ходе управления возможности использовать сделки - спот и форвардные сделки в иностранной валюте для целей ликвидности. В таких случаях необходимо минимизировать дисбаланс движения средств по счетам.

### **Кредитный риск**

Позиции по иностранной валюте часто принимают форму забалансовых контрактов, наиболее типичным из которых является форвардный контракт в иностранной валюте. Даже хотя такие забалансовые контракты не имеют своей целью превратиться в формальный кредит, тем не менее банки подвергаются кредитному риску из-за невозможности контрагента выполнить условия контракта. Характер риска меняется в зависимости от того, происходит ли это невыполнение по истечению срока контракта или до наступления его зрелости.

Риск невыполнения контрагентом условий по достижении зрелости забалансового контракта известен как "2 риск урегулирования". Он возникает в момент, когда между контрагентами должен произойти обмен платежами в различных валютах и проявляется как риск того, что контрагент не произведет в банк, после того как банк совершил такую выплату контрагенту. Сделав поправку на разницу во времени по часовым поясам и на разницу в часах работы, мы обычно имеем риск урегулирования только в течение нескольких часов разрыва во времени между отправлением и получением соответствующих платежей, но размер потенциальных убытков может быть большим. В самых крайних случаях может быть потеряна полная сумма платежа. Обычно невыполнение контрагентом обязательства сделать соответствующий платеж носит временный характер. В таких случаях банк фактически предоставляет своему контрагенту невольную краткосрочную ссуду.

Невыполнение контракта по иностранной валюте чаще имеет место до урегулирования. Потенциальные убытки - это стоимость замены невыполненного контракта новым контрактом, предусматривающим условия, идентичные тем, которые не были выполнены. Приведет ли такое замещение к потерям или прибыли для банка зависит от движения рынка, начиная с даты, следующей за датой подписания первоначального контракта. Обычно, контрагент не выполняет только такой контракт, по которому банк будет иметь прибыль в рыночной сто-

имости. Такие контракты, будь они выполнены, привели бы к потерям для контрагента. Потеря банка- эта та стоимость, которую он бы реализовал, если бы контрагент выполнил условия контракта. Неверно было бы рассматривать эту потерю только как “упущенную возможность”, поскольку полученная прибыль по контракту вероятно рассматривалась как возможность покрыть потери по другому контракту и во многих случаях уже была отражена как доход.

### **Страновой риск**

Страновой риск- это риск понести убытки в случае, когда контрагенты не могут своевременно произвести поставку валюты из-за обстоятельств, имеющих место в стране, где они функционируют. Например, наложение правительством ограничений на операции с иностранной валютой, модификация существующих ограничений, в лучшем случае может вызвать задержку с осуществлением обязательств контрагентом в стране, где он находится. Страновой риск особенно относится к тем странам, где исторически не сложилась и не сохранялась конвертируемость их национальной валюты.

### **Управление процентным риском**

Процентный риск - это риск для прибыли возникающий из-за неблагоприятных колебаний процентной ставки, которые приводят к повышению затрат на выплату процентов или снижению дохода от вложений и поступлений от предоставленных кредитов.

Фирма, идущая на поглощение другой фирмы, через некоторое время окажется в зоне процентного риска, если это приобретение финансируется за счет заемных средств, а не путем выпуска акций.

Банки и другие финансовые учреждения, которые обладают значительными средствами, приносящими процентный доход, обычно в большей мере подвержены процентному риску. Если фирма взяла значительные кредиты, то неэффективное управление процентными рисками может привести фирму на грань банкротства.

### **Изменения процентных ставок влекут за собой несколько разновидностей риска.**

1. Риск увеличения расходов по уплате процентов или снижения дохода от инвестиций до уровня ниже ожидаемого из-за колебаний общего уровня процентных ставок.
2. Риск, связанный с таким изменением процентных ставок после принятия решения о взятии кредита, которое не обеспечивает наиболее низких расходов по уплате процентов.

3. Риск принятия такого решения о предоставлении кредита или осуществлении вложений, которое в результате не приведет к получению наибольшего дохода из-за изменений процентных ставок, произошедших после принятия решения.

4. Риск того, что сумма расходов по уплате процентов по кредиту, взятому под фиксированный процент, окажется более высокой, чем в случае кредита под плавающий процент, или наоборот.

Чем больше подвижность ставки (регулярность ее изменений, их характер и размеры), тем больше процентный риск.

Риск для заемщика имеет двойственную природу. Получая займ по фиксированной ставке, он подвергается риску из-за падения ставок, а в случае займа по свободно колеблющейся ставке он подвергается риску из-за их увеличения. Риск можно снизить, если предугадать, в каком направлении станут изменяться процентные ставки в течение срока займа, но это сделать достаточно сложно.

Риск для кредитора - это зеркальное отображение риска для заемщика. Чтобы получить максимальную прибыль, банк должен предоставлять кредиты по фиксированной ставке, когда ожидается падение процентных ставок, и по плавающей ставке, когда ожидается их повышение.

Инвестор может помещать средства на краткосрочные депозиты или депозиты с колеблющейся процентной ставкой и получать процентный доход. Инвестор должен предпочесть фиксированную процентную ставку, когда предполагается падение процентных ставок, и колеблющуюся, когда ожидается их рост.

Изменение процентных ставок в зависимости от срока займа можно выразить с помощью кривой процентного дохода. Нормальной кривой процентного дохода считается восходящая кривая. Она означает, что процентные ставки для долгосрочных займов обычно выше, чем для краткосрочных, и тем самым компенсируют кредиторам связанность их средств на более длительный срок и более высокий кредитный риск в случае долгосрочных займов.

Точка зрения банка на процентный риск отличается от точки зрения его корпоративных клиентов. Процентный риск для финансовых учреждений бывает базовым и риском временного разрыва.

Базовый риск связан с изменениями в структуре процентных ставок. Базовый риск возникает, когда средства берутся по одной процентной ставке, а ссужаются или инвестируются по другой.

Риск временного разрыва возникает, когда займы получают или предоставляют по одной и той же базовой ставке, но с некоторым временным разрывом в датах их пересмотра по взятым и предоставлен-

ным кредитам. Риск возникает в связи с выбором времени пересмотра процентных ставок, поскольку они могут измениться в промежутке между моментами пересмотра.

### **Хеджирование**

Хеджирование означает действие по уменьшению или компенсации подверженности риску. Основная задача хеджирования - защита от неблагоприятных изменений процентных ставок. Более узкой задачей является получение прибыли вследствие благоприятных изменений процентных ставок. Решение о хеджировании риска принимается на уровне правления компании.

Мы знаем, что риск имеет две стороны: благоприятную и неблагоприятную. В связи с этим необходимость в хеджировании возникает в двух случаях: - когда риск неблагоприятных изменений больше риска благоприятных изменений; - когда неблагоприятные изменения окажут сильное воздействие на доходы компании.

Вместо хеджирования своих рисков компания может “играть” на будущих изменениях процентных ставок. С помощью спекулятивных займов и вложений она может получить более высокую прибыль в связи с изменением процентных ставок.

Существует два основных метода хеджирования процентного риска. Это структурное хеджирование и казначейские рыночные инструменты.

Структурное хеджирование представляет собой снижение или устранение процентных рисков с помощью приведения в соответствие процентных доходов активов компании с расходами по выплате процентов. Многие компании в одно и то же время делают вложения и берут займы на большие суммы. Такая политика чужда структурному хеджированию. Структурное хеджирование является самым простым и дешевым средством страхования процентных рисков путем благоразумных займов и кредитов на денежных рынках. Методы структурного хеджирования могут помочь компаниям с крупными займами снизить, но не устранить процентные риски.

Методы хеджирования с помощью казначейских рыночных инструментов включают продукты денежного рынка (займы, фьючерсы, опционы и др.).

Риск процентной ставки представляет собой следствие финансового посредничества. Способ структурирования банком своих активов и обязательств, будет определять его положение риска по процентной ставке. Наиболее типичным примером является банк, который финансирует долгосрочные активы, имеющие фиксированную ставку, крат-

кросрочными обязательствами либо обязательствами, имеющими переменную (плавающую) процентную ставку. Поскольку кривая доходности в большинстве случаев имеет тенденцию подниматься вверх, при более низких ставках по краткосрочным фондам чем по долгосрочным, банки получают прибыль, заимствуя фонды на рынках краткосрочных средств и кредитуя их на рынках долгосрочного капитала.

При такой стратегии банк учитывает изменения процентной ставки. Если краткосрочная ставка процента будет подниматься, стоимость банковских средств будет расти, в то время как ставки, зарабатываемые банком на долгосрочных активах будут оставаться относительно фиксированными. В определенных обстоятельствах разрыв между доходами от активов и затратами на обязательства может стать отрицательным. Если спрэд остается положительным, банковский доход по нетто-проценту может оказаться недостаточным, чтобы покрыть все его накладные расходы, что повлечет за собой убытки, разъядающие капитал.

Ведет ли действительное рисковое положение банка к возникновению проблем будет зависеть от движения его процентной ставки. Если бы кривая доходности продолжала сохранять свое восходящее положение бесконечно, и если бы процентная ставка не менялась, стратегия краткосрочных займов и долгосрочных кредитов всегда была бы источником получения прибыли, свободной от риска. Но кривая доходности не может быть бесконечно восходящей, и процентные ставки тоже меняются. Именно эффект потенциального уровня изменений в контексте рискованной позиции банка по процентной ставке является источником тревог для финансового управления.

Основным определяющим моментом рискованной позиции банка по процентной ставке является степень “несогласованности” в сроках активов и обязательств. Несогласованность относится к временным периодам, в течение которых может произойти изменение процентной ставки по активам или по обязательствам.

На самом деле все банки имеют определенную несогласованность. Следовательно, все банки несут риск по процентной ставке и могут быть подвергнуты риску изменения процентной ставки.

Основным при измерении риска по процентной ставке является своевременность и точность информации о датах изменения цены процентных ставок на банковские активы и обязательства. Знание того, когда может измениться процентная ставка на все активы и обязательства, очень существенно для определения позиции риска банка, связанного с изменением процентной ставки.

Наиболее часто используемые приемы измерения риска вклю-

чают простое сообщение, которое служит началом исходной информации. В нем сообщаются различные объемы активов и обязательств, процентные ставки по которым могут быть изменены (установлены на новом уровне). Это сообщение обычно носит название “сообщение о разрыве процентных ставок” (из-за разрывов во времени изменения процентных ставок на активы и обязательства. Погашение активов и обязательств в различные периоды времени в будущем вызывает такой разрыв (“гэп” -gap) для каждого периода. Умножая гипотетические изменения процентных ставок на величину разрыва, управление получает меру чувствительности будущих нетто-доходов по процентной ставке на протяжении следующего временного периода, к соответствующему “разрыву” .

Сообщение о разрыве обычно используется для оценки потенциальных изменений в нетто-доходах по процентной ставке на ближайший отрезок времени, обычно на несколько кварталов или на следующий год. Но сообщения о разрывах имеют тенденцию быть довольно неточными и иногда дезориентирующими.

Имитационные модели проектируют будущие нетто-доходы от процентных ставок в рамках набора различных сценариев, использующих различные процентные ставки. Они не обязательно должны быть чрезвычайно дорогими. Были разработаны простые, но эффективные модели для использования на персональных компьютерах. Вообще, модели используют информацию того же типа, что присутствует в сообщениях о “разрывах”

Кроме этого модели могут позволить себе использовать информацию по текущим процентным ставкам, которые ассоциируются с существующими активами и обязательствами. Начиная с этой информации о дате пересмотра цен на активы и обязательства, а также о существующих процентных ставках, выплаты и получения доходов и, исходя из допущения о будущих процентных ставках, модели проектируют будущие доходы и затраты по процентным ставкам при целом наборе сценариев, исходящих из различных будущих процентных ставок. Результаты могут оказаться достаточно надежным измерением чувствительности доходов от существующей структуры банка.

Независимо от типа приема, используемого для такого измерения, важным фактором способности банка оценить риск, связанный с процентной ставкой, является своевременность и точность информации, на которой основывается процесс измерения. Наиболее важная часть этой информации касается дат изменения цен, связанных с существующими активами и обязательствами, и, для более сложного анализа, текущих доходов по процентной ставке на банковские активы и

расходов по банковским обязательствам. Обычно такая информация поступает от автоматизированных расчетов или ручной системы учета и обработки информации в банке, применяемой для отслеживания своих различных активов и обязательств. Банк часто использует целый набор таких систем, которые обычно приобретаются в разное время и имеют разную мощность для получения необходимой информации. Практически же многие банки не всегда могут получить основную информацию, необходимую для хорошей симуляционной модели. По этой причине первым шагом и наибольшим приоритетом для многих банков при оценке риска по процентной ставке является совершенствование своевременности, повышение точности и полноты требуемой основной информации.

Управление риском, связанным с изменением процентной ставки (процентным риском) - это всеохватывающий процесс, при котором необходимо рассмотреть и учесть вклад в рискованность позиции всех значительных активов и обязательств. Управление риском процентной ставки можно рассматривать с точки зрения различных типов позиций, которые могут существовать в банке. Для этих целей позиции подразделяются на стратегические, тактические и торговые.

Обычно стратегическая позиция возникает в результате деятельности банка по кредитованию и привлечению депозитов. Эти позиции можно рассматривать как естественные, являющиеся внутренней характеристикой многих банков и, часто, отражением тенденции банков предоставлять кредиты на долгий срок и брать кредиты на короткий срок. Стратегическая позиция имеет тенденцию к устойчивости и по этой причине требует меньшей активности управления.

Тактическая позиция, в основном, является следствием деятельности банка, связанной с инвестированием и финансированием на рынках денег, капитала и, вероятно, производных (в основном фьючерсов и свопов). Эти позиции характерны для многих компаний, работающих с ценными бумагами, но они также существуют в различной степени в банках. Поскольку эти позиции в основном используют инструменты ликвидного первичного и вторичного рынков, тактические позиции могут быть быстро скорректированы в ответ на неожиданное движение процентной ставки или изменившихся ожиданий. Таким образом, тактическая позиция часто отражает сознательный риск, на который идет банк, предвосхищая движение процентной ставки на среднесрочные инструменты (продолжительностью от недели до нескольких месяцев). Банки также используют тактическую позицию для противовеса нежелательной стратегической позиции в течение какого-то времени, которое требуется для корректировки набора банковской

продукции. Тактическая позиция требует ежедневного управления.

Торговую позицию занимают в ожидании движения процентной ставки по весьма краткосрочным инструментам (длительностью от нескольких минут до 1-2 суток). И хотя она существует только очень короткий срок, торговая позиция может быть очень обширной. Для того, чтобы представить большую позицию торговец должен быть уверен, что позиция может быть закрыта в течение нескольких минут. По этой причине торговые позиции обычно ограничиваются рынками денег и капиталов при высоколиквидных вторичных рынках, а также рынками активных производных инструментов. Торговая позиция требует постоянного управления. Обычно в конце каждого рабочего дня она должна либо закрываться либо значительно сокращаться.

### **Управление кредитным риском**

Кредитные операции - самая доходная статья банковского бизнеса. За счет этого источника формируется основная часть чистой прибыли, отчисляемой в резервные фонды и идущей на выплату дивидендов акционерам банка.

Банки предоставляют кредиты различным юридическим и физическим лицам из собственных и заемных ресурсов. Средства банка формируются за счет клиентских денег на расчетных, текущих, срочных и иных счетах; межбанковского кредита; средств, мобилизованных банком во временное пользование путем выпуска ценных долговых бумаг и т.д.

Управление кредитными рисками является основным в банковском деле. Ключевыми элементами эффективного управления кредитами являются хорошо развитые кредитная политика и процедуры, хорошее управление портфелем, эффективный контроль за кредитами.

Кредитная политика создает основу всего процесса управления кредитами. Она определяет объективные стандарты, которыми должны руководствоваться банковские работники, отвечающие за предоставление и оформление займов, и управление ими. Когда кредитная политика сформулирована правильно, четко проводится сверху и хорошо понимается на всех уровнях банка, она позволяет руководству банка поддерживать правильные стандарты в области кредитов, избегать излишнего риска и верно оценивать возможности развития дела.

Разработка кредитной политики представляется особенно важной, когда банку предстоит адаптироваться к сложным и постоянно меняющимся условиям экономики и когда перед ним стоит задача, ранее никогда не возникавшая или возникавшая, но не получавшая должного внимания.



Кредитный риск - непогашение заемщиком основного долга и процентов по кредиту, риск процентных ставок и т.д. Избежать кредитный риск позволяет тщательный отбор заемщиков, анализ условий выдачи кредита, постоянный контроль за финансовым состоянием заемщика, его способностью (и готовностью) погасить кредит. Выполнение всех этих условий гарантирует успешное проведение важнейшей банковской операции - предоставление кредитов.

Управление кредитным риском - это и процесс и сложная система. Процесс начинается с определения рынков кредитования, которые часто называются "целевыми рынками". Он продолжается в форме последовательности стадий погашения долгового обязательства.

### **Трудности управления кредитным риском**

Перед банками стоят серьезные трудности в деле управления кредитным риском. Контроль со стороны правительства, давление внутренних и внешних обстоятельств политического характера, трудности производства, финансовые ограничения, сбои рынка, срывы производственных графиков и планов и частые ситуации нестабильности в сфере бизнеса и производства подрывают финансовое положение заемщиков. Более того, финансовая информация часто является ненадежной, правовая структура часто не способствует выполнению обязательств по погашению долга.

Банки зачастую не располагают надежно разработанным процессом управления кредитным риском. Среди наиболее часто встречающихся недостатков можно отметить следующие:

- отсутствие письменно зафиксированного в виде документа изложения политики;
- отсутствие ограничений в отношении концентрации портфеля;
- излишняя централизация или децентрализация кредитного руководства;
- плохой анализ кредитуемой отрасли;
- поверхностный финансовый анализ заемщиков;
- завышенная стоимость залога;
- недостаточно частые контакты с клиентом;
- недостаточные проверки и отсутствие сбалансированности в процессе кредитования;
- отсутствие контроля над займами;
- неспособность к увеличению стоимости залога по мере ухудшения качества кредитов;
- плохой контроль за документированием займов;
- чрезмерное использование заемных средств;

- неполная кредитная документация;
- отсутствие классификации активов и стандартов при формировании резервов на покрытие убытков по кредитам;
- неумение эффективно контролировать и аудировать кредитный процесс.

Эти недостатки выливаются в слабость кредитного портфеля, включая чрезмерную концентрацию кредитов, предоставляемых в одной отрасли или секторе хозяйства, большие портфели неработающих кредитов, убытки по кредитам, неплатежеспособность и не ликвидность.

Не вызывает сомнения, что на многих рынках банкам приходится действовать в таких экономических условиях, которые характеризуются наличием объективных трудностей для качественного управления кредитами, что лишний раз свидетельствует о важности усиления такого управления.

### **Кредитная политика: Основные положения и процедуры**

Кредитная политика создает основу всего процесса управления кредитами. Разработанная и письменно зафиксированная кредитная политика является краеугольным камнем разумного управления кредитами. Политика определяет объективные стандарты и параметры, которыми должны руководствоваться банковские работники, отвечающие за предоставление займов и управление ими. Политика определяет основу действий Совета Директоров, законодателей и лиц, принимающих стратегические решения, а также предоставляет возможность внешним и внутренним аудиторам оценить степень и качество управления кредитами в банке. Когда кредитная политика сформулирована правильно, четко проводится сверху и хорошо понимается на всех уровнях банка, она позволяет руководству банка поддерживать правильные стандарты в области кредитов, избегать излишнего риска и верно оценивать возможности развития дела.

Основное содержание и роль банковского дела - это обеспечить сбор и надежность депозитов и умело ссудить эти средства на основе разумной политики. Все другие услуги являются вспомогательными и вторичными. В банке всегда должно иметься в наличии достаточно средств для удовлетворения требований вкладчиков, желающих изъять их, и желаний заемщиков воспользоваться ими в разумных пределах. И вкладчики и регулирующие органы исходят из предположения, что вложенные в банк средства сохраняются и имеются в наличии благодаря необходимому уровню ликвидности и диверсификации риска. И что риск, который является ограниченной частью всякого предоставленного банком кредита, должен быть минимальным.

Особая роль коммерческих банков в предоставлении кредитов является центральной в банковских операциях. Работа банкира заключается в том, чтобы решать, кому можно доверить деньги вкладчиков. Банк должен определить, какие кредиты он будет предоставлять, а какие нет, сколько кредитов каждого типа он будет предоставлять, кому он будет предоставлять кредиты и при каких обстоятельствах эти кредиты будут предоставляться. Риск нельзя игнорировать. Все эти важные решения требуют, чтобы целями политики банка было поддержание оптимальных отношений между кредитами, депозитами и другими обязательствами и собственным капиталом. Здравая кредитная политика способствует повышению качества кредитов. Цели кредитной политики должны охватывать определенные элементы правового регулирования, доступность средств, степень допустимого риска, баланс кредитного портфеля и структуру обязательств по срокам.

Кредитная политика как бы создает единый кредитный язык банка в целом и этот язык очень важен для поддержания преемственности по мере роста банка, диверсификации его деятельности и делегирования кредитных полномочий и обязанностей в банке. Кредитный язык, разработанный в результате появления четкой политики, представляет основу развития общей кредитной культуры банка.

### **Обзор управления кредитным риском**

Управление кредитным риском - это и процесс и сложная система. Процесс начинается с определения рынков кредитования, которые часто называются “целевыми рынками”. Он продолжается в форме последовательности стадий погашения долгового обязательства.

### **Начало процесса предоставления кредита**

Как описывалось выше, кредитная политика банка определяет кредитную деятельность банка, его “целевые рынки” и клиентуру, а также приемлемые и неприемлемые риски. Сотрудники кредитного отдела должны сыграть двойную роль-роль продавца и эксперта в процессе предоставления кредита. После идентификации потенциального заемщика, сотрудник кредитного отдела начинает процесс принятия решения посредством получения информации у этого заемщика с тем, чтобы решить, совместима ли его просьба о предоставлении кредита с текущей политикой банка. Далее сотрудник должен определить, для чего заемщику нужны дополнительные средства. Настоящая причина может не всегда совпадать с названной заемщиком. Узнав настоящую причину, сотрудник банка сможет определить соответствующую структуру кредита по срокам, составить график его погашения и найти

подходящий для этого вид кредита (например, инвестиционный кредит, кредитование оборотного капитала и ипотечный) .

Анализ источников погашения кредита После того, как сотрудник банка понял сущность заявки клиента, установил, разумна ли она и соответствует ли реалиям деятельности банка, он должен провести анализ источников погашения кредита. Этот анализ, выявляющий первичные и вторичные источники погашения, поможет сотруднику определить, следует ли принять или отклонить заявку клиента на получение кредита. Для того, чтобы определить вероятность погашения кредита, сотрудник банка должен исследовать слабые и сильные стороны клиента, оценить заявку клиента с точки зрения его финансовой отчетности, движения наличности, деловой стратегии клиента, рынка его деятельности, квалификации руководства, информации о нем и опыта работы. Очень важно, чтобы кредит был разработан специально для указанной клиентом цели. Цель кредита и его погашение взаимно переплетаются; знание сущности кредита позволяет и банкиру, и заемщику привязать условия погашения кредита к его цели.

При тщательном его проведении, анализ источников погашения кредита различен для различных видов кредита. Это различие особенно велико для долгосрочных и краткосрочных кредитов. Долгосрочная прибыльность компании более важна для долгосрочных кредитов, потому что источником погашения здесь служат поступления от инвестиций. В случае же с краткосрочными кредитами, необходимо провести детальный анализ торгового цикла, или цикла оборота активнов-товарных запасов в дебиторскую задолженность и наличность- с тем, чтобы определить, какие статьи баланса могут быть превращены в наличность для погашения кредита.

Структура кредита Сотрудник банка должен определить условия кредита: процентную ставку, обеспечение, гарантии и особые статьи, которые будут отражать присущий кредиту риск. Структура кредита должна быть тесно связана с ожидаемыми источниками и сроками погашения кредита.

Заключительными этапами процесса структурирования кредита являются его одобрение, подготовка документации и составление отчета о нем. Все эти этапы должны быть четко определены в кредитной политике и процедурах банка.

Одобрение кредита Одобрение кредитов в коммерческих банках обычно происходит либо в рамках кредитного комитета, либо в рамках процесса последовательного одобрения кредитов. В первом случае кредиты одобряются кредитным комитетом, членами которого обычно являются руководители банка и его кредитного отдела. Во втором слу-

чае, одобрение кредитов идет снизу вверх по цепочке - от простых сотрудников кредитного отдела до руководства, имеющего право (в соответствии с требованиями кредитной политики банка) на окончательное одобрение кредита.

Сторонники первого метода утверждают, что он обеспечивает наиболее компетентного уровня принятия решений, так как при этом используется опыт, имеющийся у всех членов кредитного комитета. Сторонники же второго метода утверждают, что комитетная система не дает достаточно времени для анализа каждой заявки, когда их подается сразу несколько на каждом заседании. Они говорят, что в комитетной системе присутствует стадный инстинкт - члены комитета стараются избегать вопросов, неприятных для сотрудников, подающих заявку, или других кредитных отделов и следуют предпочтениям руководства своего комитета. Система же последовательного одобрения, по словам ее сторонников, дает сотрудникам реальную возможность проверить кредитную заявку, задать необходимые вопросы и принять независимые решения.

Степень ответственности членов кредитного комитета за одобряемые ими кредиты варьируется. В большинстве банков голосование в пользу или против того или иного кредита происходит либо в форме поднятия рук, либо в форме ответов “за” или “против”. В некоторых банках голос каждого члена комитета регистрируется. И хотя неясно, насколько ответственность каждого члена влияет на эффективность процесса принятия решений, следует сказать, что степень ответственности выше при последовательном одобрении кредита.

Размер банка и масштаб его операций определяют степень централизации процесса принятия решений. Как правило, чем меньше банк, тем больше степень централизации, чем больше банк (а следовательно, и масштаб его операций, особенно географический), тем больше степень децентрализации. Некоторые сделки могут быть потеряны из-за бюрократических проволочек в процессе одобрения кредита банком. Учитывая это, многие банки передают полномочия по одобрению кредитов руководству своих региональных отделений, а те, в свою очередь, могут передать эти полномочия руководству филиалов или их отдельным сотрудникам.

В любой децентрализованной системе, кредитные полномочия на различных уровнях обычно определяются рекомендациями отделов по кредитной политике и по контролю за деятельностью банков, а затем одобряются руководством банка и советом директоров. Контроль за правильностью использования этих полномочий осуществляется посредством составления периодических отчетов и проведения обзоров

и проверок внутренними аудиторами.

Кредитная документация обеспечивает защиту от риска, позволяя банку принимать юридические меры, если заемщик не выполняет запретительные оговорки или нарушает график погашения. Кредитный договор - это контракт между банком и заемщиком, в котором оговариваются права и обязанности каждой стороны по отношению к кредиту. Хотя кредитный договор не позволяет кредитору контролировать источник погашения кредита, он содержит условия, оговорки и ограничения, составленные таким образом, чтобы поддержать или улучшить финансовое состояние заемщика, уровень прибыльности, движение денежных средств, что так или иначе защищает интересы банка. Хороший кредитный договор, составленный на четкой юридической основе, дает кредиторам вес на переговорах, если состояние кредита начинает ухудшаться.

Прежде чем быть подписанной, юридическая документация должна быть тщательно проверена, желательно какой-либо специализированной внутренней структурной единицей банка. Очень важно, чтобы кредитная документация отвечала требованиям существующей законодательной базы: прежде чем какой-либо кредиты предоставлен одному заемщику или группе связанных заемщиков, тщательно должны быть проверены существующие лимиты кредитования по отношению к величине капитала банка.

Обеспечение и гарантии Обеспечение - это материальный актив, на который банк имеет право залога. Использование залога в поддержку кредита дает банку возможность контролировать активы в случае нарушения заемщиком условий кредита. Обеспечение становится потенциальным вторичным источником погашения кредита.

### **Наблюдение за кредитом**

После того, как кредит выдан, банк должен предпринять меры для обеспечения его возврата. Управление кредитами является одной из главных задач сотрудников кредитного отдела банка. Хорошее управление кредитом не исправит "плохой" кредит, но многие "хорошие" кредиты могут стать проблемными в случае неэффективного управления ими сотрудниками кредитного отдела банка.

Банки следят за заемщиками для того, чтобы удостовериться в благополучности их финансового положения и в выполнении ими условий кредитного договора; а также для поиска новых возможностей делового сотрудничества с клиентом. Наблюдение за кредитом необходимо для того, чтобы выявить на ранней стадии признаки того, что у заемщика могут появиться затруднения с погашением кредита. Это

необходимо делать на ранней стадии для того, чтобы максимально увеличить эффект от корректирующих действий банка и снизить его убытки. Наблюдение за кредитами особенно важно на этапе их погашения или когда они становятся просроченными, или же в случае нарушения установленных кредитным договором условий минимальной суммы залога или величины финансовых коэффициентов.

Проблемные кредиты и работа с ними Проблемные кредиты являются результатом денежного кризиса клиента, хотя в некоторых странах с очень слабой финансовой дисциплиной существует класс заемщиков, именуемых злостными неплательщиками, которые могут, но не желают погасить кредит. Кризис с денежными средствами может наступить внезапно, но развивается он постепенно. И по мере его развития начинают появляться еще слабые, но все же признаки (внешние и внутренние) его наступления. Сотрудники кредитного отдела банка являются его первой линией обороны против возможных убытков; они должны быть в состоянии распознать и проанализировать первые признаки наступающего кризиса.

После того, как кредит был предоставлен, должны быть приняты меры для предотвращения убытков по нему. Документация по кредиту должна обеспечивать доступ банка к любой финансовой информации о клиенте; она должна быть подготовлена в течение определенных промежутков времени и проаудирована приемлемыми для банка аудиторами. Документация по кредиту должна также содержать условия, дающие банку право проверять отчетность клиента, или, по крайней мере, дающие банку доступ к разъяснениям (клиента) по его финансовой отчетности.

Системы раннего выявления проблемных кредитов очень сложно разработать и человеческий фактор является одной из самых серьезных помех. Сотрудники, ответственные за данный кредит, могут не докладывать о тревожных сигналах, боясь подвергнуться критике за то, что они ввергли банк в сложную ситуацию. Более того, опыт показывает, что очень часто проблемные кредиты, даже после того, как они были выявлены, оказываются в действительности намного хуже, чем думали сотрудники кредитного отдела. Но ситуация может быть еще хуже, если руководство банка, зная о проблемах своего кредитного портфеля, скрывает их и одновременно старается компенсировать убытки по ним выдачей рискованных кредитов и спекуляциями.

Во избежание этого банки делают периодические, независимые и объективные обзоры кредитов отделами внутреннего аудита с тем, чтобы они выявили упущенные или скрытые сотрудниками кредитного отдела признаки проблемности кредитов. Проверки, проводимые орга-

нами надзора и регулирования, также очень часто выявляют незамеченные проблемные кредиты. В процессе эффективного управления кредитными рисками, первым выявителем проблемных кредитов является система внутреннего контроля банка.

Тревожные сигналы Нефинансовыми тревожными сигналами являются, например, необоснованные задержки в получении от клиента финансовой отчетности, особенно тогда, когда кредитный договор содержит условие, требующее предоставления информации в течение определенного промежутка времени. Разъяснения клиентов о причинах задержек сами являются признаками проблемности кредита.

Другими нефинансовыми признаками могут быть резкие изменения в планах деятельности клиента, ожидаемые радикальные изменения в составе руководства компании или неблагоприятные тенденции развития на рынке заемщика. Нежелание же клиента дать детальные разъяснения по поводу тех или иных статей финансовой отчетности может быть расценено как отказ от сотрудничества и доверия, которые должны существовать во взаимоотношениях банка и клиента. В худшем случае, это нежелание клиента может быть обусловлено стремлением скрыть какие-либо неприятные факты. И наоборот, иногда клиент может иметь оправдание своему отказу давать ту или иную информацию; например, с целью защиты от конкурентов.

Финансовые признаки проблемности кредита могут проявиться при проведении анализа финансовой отчетности. Однако в этом случае неприятностей уже не избежать. Финансовые признаки проблемности кредита могут проявиться через модификацию кредитов, предоставляемых заемщику. Например, сезонные краткосрочные кредиты могут возобновляться постоянно и в результате станут “вечнозелеными”. Все более частые просьбы клиента об увеличении срока кредитования или об увеличении установленных лимитов овердрафта могут свидетельствовать о ненормальности движения денежных средств. Условия кредитов должны соответствовать целям кредитов.

Первая реакция на потенциально проблемные кредиты Независимо от того, являются ли признаки проблемности кредита финансовыми или нефинансовыми, они должны насторожить сотрудников кредитного отдела банка. Ранее их выявление позволяет выиграть время на сбор необходимой информации и разработку стратегии. Каких-то универсальных мер здесь не существует; все зависит от данного конкретного кредита. Эффективные предприятия сами справляются со своими спадами и проблемами. У компаний с более низким уровнем эффективности возникают в этой связи более сложные проблемы. Наиболее сложный случай представляют собой заемщики, теряющие



свою конкурентноспособность, потому что в случае, если стратегия и меры окажутся неверными, они усугубят положение заемщика. Когда сотрудник кредитного отдела замечает ухудшающийся кредит, он должен предпринять следующие меры:

- проанализировать проблемы заемщика;
- проконсультироваться с сотрудниками отдела, занимающимися проблемными кредитами или руководством;
- рекомендовать дать кредиту более низкую классификацию и прекратить отражение процентов по кредиту в доходах банка;
- собрать информацию о том, где еще банк может столкнуться с риском в работе с данным клиентом;
- ежедневно следить за счетом клиента на предмет возникновения овердрафта;
- просмотреть всю кредитную документацию, гарантии, векселя, обеспечения, ипотеку;
- изучить возможность получения обеспечения (в случае, если кредит не обеспечен);
- выработать план корректирующих мер.

На первом этапе выработки плана необходимо определить, кто будет им руководить. Некоторые банки считают, что руководить этим должен сотрудник кредитного отдела, ответственный за данный кредит, потому что этот человек лучше, чем кто-либо другой, знает заемщика, или потому, что раз он привел к возникновению такой ситуации, то он и должен выручать банк. Другие банки создают для этого независимые отделы, которые вырабатывают более объективный подход, поскольку им не мешают существующие взаимоотношения с клиентом. Оба подхода имеют больше недостатков, чем преимуществ. Работа с проблемными кредитами требует много времени и затрат. С одной стороны, время, затрачиваемое сотрудником банка, который знает рынок, на восстановление проблемного кредита, могло бы быть потрачено на предоставление новых кредитов. Кроме того личные взаимоотношения сотрудника с заемщиком могут сделать его подход необъективным и недостаточно жестким. С другой стороны, сотрудники специального отдела банка должны будут потратить драгоценное время на изучение компании и отрасли, в которой она работает.

Обычно банки стараются помогать заемщикам в решении их финансовых проблем, но это нужно делать очень осторожно. С одной стороны, банки стараются защитить свои активы и в процессе этого могут повлиять на решения руководства заемщика или даже заставить его принять то или иное решение. Клиенты же, с другой стороны, могут либо потребовать невмешательства в их дела, либо же приветство-

вать конструктивный совет. С юридической точки зрения, совет- это рекомендация, предоставляемая банком клиенту. При этом банк не должен вмешиваться в процесс принятия решений последним.

Стратегия “спасения” кредита Здесь не существует каких-либо универсальных правил, поскольку каждый проблемный кредит уникален, но наиболее широко распространены следующие подходы:

разработка программы изменения структуры задолженности;

- получение дополнительной документации и гарантий;
- удержание дополнительного обеспечения;
- вложение дополнительных средств;
- продажа прочих активов;
- обращение к гарантам;
- разработка программ сокращения расходов и т.д.

Потенциальные и реально существующие проблемные кредиты требуют применения таких процедур, как классификация активов, создание резервов по кредитам, ведение учета проблемных кредитов, овердрафтов и списание кредитов.

Классификация активов. Все большее число банков классифицируют кредитные риски по каждому кредиту в момент его предоставления. Исходный рейтинг позволяет банкам балансировать риск своих кредитных портфелей и сигнализировать о первоочередных направлениях проверок. При появлении каких-либо проблем, классификация меняется в зависимости от степени риска и вероятности нормального погашения кредитов.

Создание резервов по кредитам. После того, как были выявлены проблемные активы, банку следует создать адекватные резервы против возможных убытков. Обычно политика банков такова, что они создают общие резервы по всему кредитному портфелю и специальные резервы по конкретным кредитам. Правила создания резервов и списания кредитов могут быть и обязательными, и рекомендательными - это зависит от банковской системы.

### **Управление кредитным портфелем**

Многие специалисты считают, что основой эффективного управления кредитами является управление портфелем. Управление портфелем позволяет балансировать и сдерживать риск всего портфеля, ожидая и контролируя риск, присущий тем или иным рынкам, клиентам, кредитным инструментам, кредитам и условиям деятельности, Управление портфелем становится особенно актуальным в связи с диверсификацией банками своих операций; оно тесно связано с процессом стратегического планирования банка.

Факторы риска По мере разработки банком своей стратегии и плана деятельности он должен определить факторы и уровни риска на целевых рынках и сегментах; сочетание разновидностей кредитов, кредитных инструментов и валют кредитов; возможности кредитования и концентрацию кредитного портфеля. Роль банка на финансовых рынках и его рыночная стратегия оказывают большое влияние на качество его активов, и, следовательно, на его финансовое положение. Поэтому, банк должен точно знать уровень рисков, присущих данным заемщикам и проектам, и он должен быть в состоянии управлять тем уровнем риска, который он готов принять. Ниже рассматриваются перечисленные выше факторы риска.

Целевые рынки. Финансовая жизнеспособность банка - это чуть больше, чем финансовая жизнеспособность его клиентов. В ответ на вопрос: "Что является наиболее важным и часто встречающимся фактором появления безнадёжных кредитов у вашего банка\*" один старший сотрудник кредитного отдела одного из крупнейших банков США сказал: "Неправильный выбор целевых рынков". Поведение банков США не раз уже подтверждало это наблюдение. Банки терпели убытки потому, что ведомые стадным инстинктом, концентрировали в своих кредитных портфелях вложения в популярные секторы экономики и виды кредитов, такие, например, как фонды инвестиций в недвижимость, энергетику, кредитование под недвижимость и кредитование выкупа компании руководством (leveraged buyout). Таким образом, качество активов напрямую зависит от выбора целевых рынков. Целевые рынки обычно определяются по их секторным характеристикам и их географическим ограничениям. Довольно часто они далее подразделяются по размерам, объему сбыта или, для физических лиц, по возрасту или уровню доходов. При выборе целевых рынков очень важно рассмотреть все риски, присущие данному конкретному рынку.

Географический риск привел к тому, что некоторые банки стали ограничивать масштабы своих операций на местном, региональном, национальном, а также внутреннем и международном уровне. Хотя цель деятельности банка определяет размах его операций, не менее важную роль при этом играют такие факторы, как доступность ресурсов, ширина и глубина знаний и опыта персонала, а также знание рынка и технологические возможности. Таким образом, географическая диверсификация представляет собой дилемму; очень большие объемы безнадёжных кредитов были зарегистрированы в банках с чрезмерно диверсифицированными портфелями, особенно в тех, руководству которых не хватало глубины управления и хорошего знания рынка. И наоборот, географическая концентрация привела к неплатежеспособ-

ности тех банков, где она сочеталась с концентрированными вложениями в неблагоприятные отрасли экономики. Диверсификация повышает качество кредитного портфеля, но она требует профессионального управления.

Сегмент рынка целевых клиентов. Целевые клиенты коммерческих банков традиционно определяются с использованием большого числа критериев. Например, идеальный клиент должен быть не только что созданным, \*\* а активным и имеющим солидный опыт работы предприятием; он должен заниматься производством или реализацией товара или услуги, имеющей явно хороший сбыт на рынке; он должен иметь хорошее и опытное руководство, способное вести дела компании эффективно; и его финансовое состояние должно быть благополучным.

Однако редко можно встретить столь идеальный образец клиента, особенно в развивающихся странах. Поэтому процесс выбора клиентов требует проявления гибкости и здравого суждения. Если выявленный уровень риска высок, то следует предпринять такие смягчающие меры, как увеличение обеспечения, привлечение гарантий и увеличение вклада владельцев компании в капитал. Эти меры особенно актуальны в развивающихся странах, где финансовая информация либо ненадежна, либо ее просто недостаточно.

### **Однако обеспечение и гарантии также имеют свои недостатки, которые будут рассмотрены ниже**

Кредитоспособность потенциального клиента может быть сравнена с кредитоспособностью клиентов из той же отрасли промышленности. Если финансовая структура и показатели деятельности компании сильно отличаются от финансовой структуры и показателей деятельности компаний, работающих в этой отрасли промышленности, то для определения приемлемости клиента, следует провести дополнительный анализ. Банки с хорошим процессом управления портфелем кредитов имеют свою собственную классификацию приемлемости клиентов по риску, основанную на отрасли промышленности, в которой работает компания. Эта классификация обычно основывается на показателях объема сбыта, величины активов, стандартов прибыльности, ликвидности и левереджа. Заемщикам, не подпадающим под данные критерии, должно быть либо отказано в кредите, либо же кредит должен быть предоставлен только после получения специального на то разрешения, как исключение из политики банка.

Вид кредита, Вид кредита, т.е. форма, в которой он будет предоставлен, определяется в зависимости от потребностей рынка и клиента, законодательства, масштаба операций и доступности опытного персо-

нала. В зависимости от разновидности кредита меняется величина риска. Таким образом, вид кредита и его структура должны соответствовать не только потребностям, но и кредитоспособности потенциального клиента. В развитых странах кредитное меню предлагает: кратко-, средне- и долгосрочные кредиты; обеспеченные и необеспеченные; разовый кредит или кредитная линия (овердрафт); сезонное или постоянное финансирование оборотного капитала; потребительские, розничные, оптовые, коммерческие, промышленные или проектные кредиты; возобновляемые, с прямой амортизацией или комбинации; прямые или участвующие; балансовые или внебалансовые; с фиксированной и плавающей процентной ставкой и в национальной или иностранной валюте.

Кредитные инструменты” Кредитные инструменты - это средства предоставления различных разновидностей кредитов. Сюда входят кредиты и кредитные линии на: · разработку недвижимости и строительство жилых, коммерческих и промышленных объектов; · приобретение средств производства, заводов, машин и оборудования; · импорт, экспорт и предэкспорт товаров; · финансирование сезонных потребностей сельского хозяйства; · финансирование дилеров в автомобиль- и судостроительной сферах; · пополнение товарно-материальных запасов; · финансирование дебиторской задолженности, переучтенных векселей или факторинговых операций (приобретение книжного долга); · ипотечное финансирование; · средне- долгосрочное финансирование; · документарные аккредитивы; · гарантии и аккредитивы стэнд-бай; Сотрудник кредитного отдела должен знать, какие виды кредитов и кредитных инструментов, отвечающих потребностям клиента, имеются в банке, т.к. от правильного выбора зависит, будет ли погашен кредит. Не следует недооценивать значение правильного структурирования кредитов. Структура кредита должна соответствовать его цели и, следовательно, быть гибкой.

Валюта кредита. Этот вопрос особенно актуален. Национальные валюты часто нестабильны, инструменты хеджирования отсутствуют и риск обесценения валюты ухудшает качество активов. Заемщик, не имеющий иностранной валюты и возможностей хеджирования, и получающий валютный кредит, представляет потенциально серьезный риск для банка, если национальная валюта может обесцениться.

Возможности кредитования Они различны у различных банков. Здесь большую роль играет опыт и подготовленность персонала банка. Некоторые банки лучше других управляют более высоким риском. Но банк должен заниматься рискованным финансированием только будучи соответствующим образом подготовленным для работы на рынке.

Очень часто такая подготовка должна включать опыт в заключении соглашений о залоге и финансировании под активы. При этом должна присутствовать достаточная законодательная база.

Концентрация кредитного портфеля. Банки борются с риском чрезмерной концентрации портфеля, постоянно оценивая все свои риски. Формы этих рисков разнообразны: риск кредитоспособности, пограничный, процентный, регулятивный, торговый, риск операций с инвалютой, экологический, географический, политический, коммерческий, операционный и риск мошенничества. Руководство банка ответственно за определение допустимого вида и величины риска, которые оно хочет и может принять. Необходимо установить лимиты допустимой величины риска в том или ином секторе экономики. Отсутствие таких ограничений проявилось в кризисе банковской системы США в области кредитования энергетики, сельского хозяйства и недвижимости.

Не существует универсального правила установления ограничений по секторам. Однако многие банки забывают об осторожности, избыточно кредитуют "модные" сектора.

Например, за последнее десятилетие в США банки были особенно подвержены подобной практике. Согласно самим основам рынка операции по рециклированию нефтедолларов, кредитование энергетики, недвижимости и операций по выкупу компаний руководством считались безубыточными. К сожалению, все эти сектора позднее угрожали доходности банков. Избыточную концентрацию в одном секторе особенно сложно избежать в экономике, которая зависит от нескольких секторов или товаров. Процесс установления лимитов должен быть гибким и, что еще более важно, нацеленным на будущее. Он основывается на изучении рынка, прогнозе, анализе чувствительности, здравом суждении и опыте.

Четкое управление портфелем кредитов требует постоянного наблюдения за всеми видами рисков: географическим, секторным, риском заемщика, группы заемщиков.

Ежемесячно должны подготавливаться соответствующие отчеты. Главная цель при этом - избежание избыточной концентрации кредитов посредством их диверсификации.

### **Стандарты оценки риска**

Не существует непогрешимого набора стандартов оценки риска. Величина риска зависит от обеспечения, показателей балансового отчета клиента, движения денежных средств, капитализации, эффекта рычага, срока кредита, его цели и сектора кредитования.

Кредитный портфель должен расти в соответствии со стратеги-

ческим целям банка и его осторожной оценкой рисков. И хотя одним из критериев хорошей работы банка является прирост активов, его нельзя рассматривать отдельно от их качества. В сущности, быстрый прирост активов не повод для радости, а скорее, свидетельство того, что ответственные лица "растянули" кредитные стандарты и ослабили показатели структуры капитала. Когда активы быстро растут, следует особо тщательно рассмотреть взаимоотношения между кредитором и заемщиком. Нет ли свидетельств того, что одно и то же лицо занимает руководящие должности и в банке, и в компании-заемщике, или, может быть, банк является акционером компании\*заемщика? \* Или, может быть, компания-клиент является акционером банка? Может быть, банк предоставляет отдельным заемщикам слишком большие объемы кредитов? Был случай, когда банк через пять лет после своего основания собрал наибольший портфель кредитов среди других местных банков. А позже выяснилось, что 45 % кредитов были предоставлены связанным фирмам. Таким образом, размер не всегда говорит о качестве и компетентности. Кроме того, в странах, где особенно распространено овердрафтное финансирование оборотного капитала, срочное заимствование очень часто приводит к капитализации неоплаченных процентов. А это, в свою очередь, приводит к быстрому росту кредитного портфеля банка и завышению размера доходов и капитала банка. Когда одного известного специалиста в сфере контроля банковской деятельности спросили: "Что является первым признаком возможной неплатежеспособности банка? ", он ответил: "Слишком быстрый по отношению к другим банкам рост".

### **Злоупотребление инсайдеров и внебалансовый риск**

Руководство кредитного отдела должно уделять особое внимание контролю за еще двумя чрезвычайно важными факторами риска -- злоупотреблениями инсайдеров и внебалансовыми рисками. Чтобы ограничить возможности злоупотреблений и мошенничества, банки требуют, чтобы сотрудник кредитного отдела не принимал участия в процессе одобрения кредитов в том случае, когда он так или иначе напрямую связан с потенциальным заемщиком. Во многих странах существуют особые правила предоставления банками кредитов своим собственным сотрудникам. Еще одним видом злоупотреблений инсайдеров является использование ими доступной им внутренней информации. Например, в процессе оценки кредита сотрудники банка часто узнают о клиенте конфиденциальную информацию; эта информация может повлиять на стоимость выпускаемых клиентом акций или облигаций. Злоупотребление имеет место тогда, когда сотрудник, основыв-

ваясь на полученной им информации, начинает торговать этими ценными бумагами до того, как информация станет известна широкой публике. До недавнего времени у банков практически не было системы внутреннего контроля за такого рода злоупотреблениями. Сейчас же все большее число банков начинает вводить такие системы контроля, Внебалансовые обязательства также несут в себе кредитный риск, В зависимости от законодательства, эти обязательства с различной степенью уточнения могут приводиться в финансовой отчетности банка или в пояснениях к ней. Обычно внебалансовые обязательства представляют "ниже линии" и называют их либо "контрсчета", либо "счета-разъяснения". Внебалансовые обязательства включают в себя: документарные аккредитивы или аккредитивы стэнд- бай; твердые обязательства предоставить кредит; гарантии третьим сторонам; процентные и валютные свопы; соглашения репо; контракты по торговле инвалютой; опционные и фьючерсные контракты; а также облигации до востребования, контрактные облигации (performance bond) и облигации с предоплатой.

Внебалансовые кредитные инструменты - это твердые или потенциальные обязательства, за которые банк получает комиссию. Поскольку эти обязательства являются внебалансовыми, они увеличивают размер дохода на активы и на собственный капитал. До тех пор, пока по ним не нужно производить платежей, они не требуют резервирования каких-либо средств.

### **8.3. Управление риском ликвидности**

Ликвидность - это способность удовлетворить предполагаемую и внезапно создающуюся ситуацию потребности в наличных средствах в компании. Потребность в наличных средствах возникает вследствие изъятия вкладов, наступления срока погашения (срока зрелости) обязательств, предоставления средств по займам, как по новым, так и продолжение выдачи средств по старым займам. Потребность в наличности удовлетворяется за счет увеличения объема депозитов и заемных средств, погашения долговых обязательств перед данной компанией, инвестирования в ценные бумаги с фиксированным сроком погашения и продажи активов.

Недостаточная ликвидность может вызвать неожиданный дефицит платежных средств, который должен быть покрыт путем необычных повышенных затрат, вызывая тем самым уменьшение прибыльности учреждения. В худшем случае, неадекватная ликвидность может привести к неплатежеспособности данного учреждения, с точки зрения



краткосрочных обязательств. С другой стороны, чрезмерная ликвидность может вести к низкому уровню доходов на активы и тем самым неблагоприятно повлиять на показатели доходности учреждения.

Поддержание адекватной ликвидности часто зависит от того, как рынок воспринимает финансовую силу банка. Если его состояние кажется ухудшающимся, обычно вследствие значительных убытков, понесенных в связи с кредитами, возникает потребность в чрезвычайной ликвидности. Вкладчики снимают свои вклады или не возобновляют их, когда истекает срок депозитов. Банк начинает приобретать депозиты по более высокой цене, выпускает долговые денежные обязательства, создающие серьезные проблемы для общей прибыльности. Способность банка любой ценой найти источники финансирования на рынках денег в конечном итоге падает, поскольку потенциальные инвесторы сокращают или закрывают свои кредитные линии, которыми пользовался банк. При этом банки, способности которых мобилизовать средства становятся и более ограниченными и более дорогостоящими, часто испытывают на себе эффект массовой выплаты средств вследствие необходимости покрыть свои обязательства по непогашенным долгам.

Заемщики реагируют на потенциальный крах банках использованием средств по открытым для них кредитным линиям, стараясь обеспечить себе наличие средств, когда в них возникнет нужда. Это явление частично объясняется и тем, что они хотят получить побольше от банка, как бы страхуя имеющиеся там свои депозиты, которые не могут быть быстро изъяты из банка. Таким образом, осознание рынком ухудшения состояния банка может иметь реальные последствия для его ликвидности.

### **Измерение ликвидности**

Система измерения ликвидности должна количественно определять известную и потенциальную потребность в ликвидных средствах. Следовательно, измерение ликвидности должно основываться на анализе потока денежных средств, который должен определить время и объем потенциальных потребностей в финансировании. Ликвидность нельзя адекватно измерить путем вычисления коэффициентов балансового обета. Такие коэффициенты могут дать лишь приблизительные измерения ликвидности.

В типичном отчете о состоянии ликвидности содержатся подробности относительно всех движений денежных средств по счетам, которые связаны с существующими активами и обязательствами. Поскольку некоторые инструменты не имеют оговоренных контрактом сроков истечения действия, связанные с ними потоки средств частично

основываются на анализе тенденций исторического опыта. Точно так же оценки потоков средств, поступающих от портфеля кредитов, производятся с учетом, что некоторые кредиты, после истечения срока погашения возобновляются. Управление оценивает потенциальный рост кредитов и депозитов, принимая во внимание потенциальное использование не финансируемых долговых обязательств и гарантий, а также сезонный характер изменений объемов кредитов и депозитов. Хорошая система измерений создает основной случай и сценарий наихудшего варианта финансирования. В условиях хотя бы одного худшего сценария управление активами и обязательствами оценит воздействие внезапного ухудшения качества банковского кредитного портфеля. Кроме оценки последствий неблагоприятных отзывов, руководству банка придется снизить их оценки движения потоков денежных средств от имеющихся проблемных займов, погашение которых, очевидно, будет оттянуто.

Качество измерения ликвидности зависит от качества своевременности информации о созревании существующих активов и обязательств и на качестве анализа банка по поводу прошлых и предстоящих кредитных и депозитных тенденций. Для многих банков первый шаг совершенствования управления ликвидностью должен заключаться в обеспечении точности и своевременности информации и сроках "зрелости", поступающей из системы бухгалтерской отчетности банка и системы обработки операций. Помимо этого должен быть проведен анализ тенденций по прошлым займам и депозитам и должны быть разработаны хорошо обоснованные оценки будущих тенденций.

## **Тема 9. СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

9.1. Зарубежный опыт управления банковскими рисками

9.2. Риски, связанные с дериватами

9.1. Зарубежный опыт управления банковскими рисками

Используемый сейчас многими банками метод минимизации кредитных рисков основан на: достаточном покрытии и разделении рисков; ясной постановке задач; четкой системе делегирования полномочий; качественных кредитных и других досье и документах, используемых как основание для операции; тщательном отслеживании рисков; системе информации и контроля управления; эффективной работе

служб, занимающихся не возвратами и потерями банка от операций.

Разделение рисков связано с четкой системой определения возможных потерь по клиентам и их группам, по сферам их деятельности, географическим зонам и т.д.

Постановку задач отличают коммерческие цели: учет особенностей рынка кредитуемых клиентов, определение качества каждой ссуды с присвоением каждому клиенту кредитной котировки, планирование нормы рентабельности банка и норм контроля систем обработки информации.

Система делегирования полномочий предусматривает наделение достаточными правами по приему решений ряда работников и органов банка, действующих в рамках лимитов и принятой банком политики рисков.

Качество документов определяется необходимыми требованиями к их содержанию, строгими стандартами и структурой.

**Отслеживание рисков включает:**

- ответственность за отслеживание положения клиента;
- хорошую систему информации для управления;
- наблюдение за превышениями кредита;
- идентификацию неплатежей;
- контроль за движением средств;
- отслеживание гарантий;
- ежегодный пересмотр досье клиента.

**Система информации и контроля направлена на создание специальных инструментов управления, позволяющих измерять:**

риски (например, кредитные котировки);  
рентабельность, показатели прибыльности;

Наконец, специальная служба банка должна принимать юридические и иные меры для возврата просроченных средств, в т.ч. путем своевременного обращения в арбитраж.

Несмотря на перечисленные способы минимизации рисков, у любого банка всегда имеются невозвратные кредиты, количество которых поддается измерению, и потери от которых могут быть прогнозируемы. Кредиты достаточно легко распределяются по группам на основе общих признаков, и количество невозвратных кредитов по каждой группе может математически моделироваться, приводя в итоге к количественному определению размера предполагаемых потерь. Это открывает путь к выявлению определенных математических закономерностей в размерах потерь по каждой группе кредитов, а, следовательно, и позволяет включить эти предполагаемые потери в цену кре-

дита для клиентов. Таким образом, банк покрывает свой будущий риск. Кредитор переносит свой риск непрогнозируемых потерь в прогнозируемые и распределяет его между большим количеством своих клиентов. Те из них, которые успешно выплатят кредиты, фактически покрывают потери от невозвращенных займов. В этом случае, хотя несомненно, что все равно будут непрогнозируемые потери, размер средств, возвращенных банку, будет значительно ближе к прогнозируемому уровню.

Западные банки все больше рассматривают свои кредиты как ссудные портфели и вырабатывают разнообразные финансовые инструменты, позволяющие им минимизировать свои возможные потери путем купли-продажи отдельных “пакетов рисков”. Теория управления рисками уже сейчас гораздо больше, чем просто теория для многих западных банков. Признавая ее ограниченность, они, тем не менее, считают, что она помогает количественному измерению рисков и определению степени их вероятности, следовательно, и принятию верных решений.

Ответом банков на негативные изменения явилось введение финансовых инструментов и услуг, специально сконструированных для установления контроля над рисками. Первыми такими инструментами были простые контракты о предоставлении в будущем иностранной валюты по согласованному сегодня обменному курсу (валютные фьючерсы) или займа по согласованной процентной ставке (кредитные фьючерсы). Это помогало клиентам прогнозировать их риск и смягчать негативные последствия резких колебаний обменных курсов или ссудного процента. Аналогичными преимуществами пользовались и банки.

В 80-е годы на финансовых рынках Запада шел бурный процесс создания и применения принципиально новых финансовых инструментов, позволяющих значительно снизить имеющиеся риски. Эти инструменты получили название “ДЕРИВАТИВОВ” (производных, вторичных инструментов) и стали широко, хотя и с разной степенью успеха, использоваться западными банками и финансовыми корпорациями.

Фактически деривативный финансовый инструмент - это финансовый контракт, стоимость которого зависит от рыночной стоимости одного или нескольких видов лежащих в его основе активов или показателей стоимости этих активов. Банки и другие финансовые институты, использующие “деривативы”, в основном имеют под этим в виду форвардные (фьючерсные), опционные и обменные (“своповые”) контракты. Их суть не в предоставлении средств в ссуду, а переносе и распределении риска, как во времени, так и между участниками контрактов.

Эти контракты, в свою очередь, в основном связаны с такими

областями экономической деятельности, как рынок иностранной валюты, ссудный процент, товарные рынки и рынки ценных бумаг. В последнее время появились “деривативы”, связанные с налогами и недвижимостью. Фактически путем использования “деривативов” участники финансового рынка хеджируют свои риски. Таким образом, они имеют возможность амортизировать негативные последствия резких колебаний на рынке наличности (изменения валютных курсов, ссудного процента, падение спроса на продукцию и недополучения дохода, падение курса ценных бумаг).

Широкое применение “деривативов” связано с тем, что имеется возможность разделения рисков на составные части (валютный риск, кредитный риск, риск ссудного процента, политический риск, риск экономического спада и падения спроса и т.д.).

Аналогично на составные блоки можно разделить и процесс управления финансовыми рисками с помощью “деривативов”. Он фактически состоит из следующих составных частей - операции с опционами (контракты на возможность покупки или продажи по желанию в определенное время и по определенной цене) , операции с форвардными (фьючерсными) контрактами на приобретение или продажу в согласованное время и по согласованной цене в будущем) , операции по обмену активами (свопы”) и операции непосредственно с займами и ценными бумагами с фиксированным процентом прибыли.

Практическое применение деривативных финансовых инструментов начинает также входить в практику восточноевропейских стран, трансформирующих свои экономические системы.

В настоящее время насчитывается более 30 различных деривативных финансовых инструментов, и появляются их новые типы, страхующие от новых видов рисков и приспособленные для специфических нужд отдельных клиентов. В повседневной деятельности “деривативы” имеют дело с финансовыми рисками, связанными с колебаниями в обменных курсах валют, ссудного процента и товарных цен. Банки быстро обнаружили, что помимо продажи “деривативов” своим клиентам они могут успешно использовать их для хеджирования собственных рисков и получения доходов с помощью спекуляции, а также для немедленного хеджирования принимаемого на себя риска клиента.

**В числе применяемых сейчас деривативных финансовых инструментов наиболее широко используются:**

форвардные (фьючерсные) контракты - валютные фьючерсы, фьючерсы на акции, фьючерсы на облигации, гарантированные ипотекой, фьючерсы на краткосрочные, среднесрочные и ценные долгосрочные бумаги, евро-долларовые фьючерсы, фьючерсы на ссудный про-

цент по эю, фьючерсы на “свопы” по ссудному проценту, фьючерсы на “евромарку” сроком на 3 месяца;

опционные контракты - валютные опционы, опционы на все виды вышеупомянутых фьючерсных контрактов, опционы на акции и облигации, опционы на “свопы”, составные “комбинированные” опционы.

Обменные контракты “свопы” - валютные “свопы”, “свопы” по ссудному проценту, товарные “свопы”, “свопы” по акциям, “свопы” портфельных инвестиций, дифференцированные свопы.

## 9.2. Риски, связанные с дериватами

При сделках с дериватами могут возникнуть **следующие типы рисков:**

1. Кредитный риск, возникающий в связи с увеличением стоимости банковских продуктов из-за изменений условий на рынках. Для снижения этого риска используется операция "неттинг", заключающаяся во взаимной компенсации обязательств и активов между отделениями и филиалами банка или с его контрагентами с целью выявления чистой позиции банка под риском.

2. Рыночный риск измеряется как потенциальные прибыли или потери на основе определения чистых позиций банка с учетом изменений на рынке. Для оценки качества измерения этого риска следует регулярно сравнивать объем фактически полученных прибылей (или убытков) с ожидаемым уровнем.

3. Риск нехватки ликвидности может быть связан с невозможностью для банка выполнить свои обязательства по платежам или гарантийным взносам в установленные сроки. Поскольку этот риск не ограничивается операциями с дериватами, он должен учитываться и страховаться в рамках управления всей ликвидностью банка.

4. Юридический риск связан с неправильным юридическим оформлением контракта, что затрудняет его реализацию. Избежать подобных рисков позволяет четко разработанная система правил, опирающаяся на нормы действующего законодательства.

5. Производственный риск связан с возможными нарушениями и сбоями в информационной системе или в процедурах внутреннего контроля, что может привести к неожиданным потерям и убыткам. Такие сбои могут быть связаны с отказом персонала или самой автоматизированной системы, с несовершенством методики контроля. Риски такого типа оцениваются с помощью сценария "WorstCase". Учитывая сложность операций с дериватами, особое внимание следует уделять тому, чтобы персонал соответствующих подразделений понимал все

важные детали этих операций и вовремя мог распознавать ошибки.

Тяжелые потери, понесенные многими крупнейшими западными банками за последние годы от невозвратных кредитов в сферу недвижимости (так, Ситикорп был вынужден в 1991 году списать 736 млн. Долл., а в 1992 году еще 2,4 млрд. долл.) , вынудили их руководство обратить самое пристальное внимание на системы оценки рисков и управления ими, разработанные в сфере использования финансовых инструментов. Для анализа кредитных рисков по аналогии с анализом риска “деривативов” все более широко стала применяться теория портфельных инвестиций.

Согласно ей кредиты рассматриваются не как записи банковских книгах, а как портфель инвестиций. Углубленный статистический анализ этого портфеля помогает проследить за поведением займов в отношении друг друга, выявить и рассчитать уровень приемлемых финансовых потерь, определить размеры годовых резервов для их покрытия, более тщательно оценить стоимость кредита для клиента. Такой анализ требует централизации финансового контроля над операциями всех отделений банка и создания общей системы финансового мониторинга.

Для продажи кредитов из своего портфеля небольшие банки пользуются приемом, получившим название “секьюритизация” . Из своего портфеля они выделяют выданные кредиты одного типа и выпускают под них ценные бумаги, подкрепленные ожидаемым поступлением наличных платежей по этим займам. Они часто добавляют к этому страховку в виде банковского аккредитива для стимулирования спроса на эти ценные бумаги. С момента изобретения этого вида финансовых операций рынок “секьюритизированных активов” быстро вырос вначале США, а затем и в Европе и достигает сейчас 1 трл. Руб. Таким образом, небольшие банки имеют возможность избавиться от активов, которые требуют большого резервного капитала и отрицательно влияют на их консолидированные балансы. Однако банкам легко продавать свои лучшие активы, но трудно - такие, от которых они хотели бы избавиться в первую очередь.

В дополнение к этим рискам существуют риски, связанные с функционированием самой банковской системы. Один из самых значительных системных рисков связан с системой межбанковских платежей. Риск возникает из-за самой величины и сложности системы связи между банками, странами, их центральными банками и самим размером средств, переводимым по этим системам. Так, уже в 1990 г. Для японской системы межбанковских расчетов требовалось только 2,5 рабочего дня, чтобы пропустить через себя денежный эквивалент годовому валовому национальному продукту Японии. Рост объема пере-

числений означает, что банки регулярно осуществляют перечисления, намного превышающие их основной капитал, а тот факт, что они могут постоянно осуществлять сделки друг с другом, означает, что проблемы в одном банке могут вызвать катастрофические последствия для всей системы межбанковских расчетов и для других банков. Этот риск известен как “риск Херштатта” (по наименованию немецкого банка, который в 1974 году не смог осуществить своих платежей из-за сбоя в системе взаимных расчетов).

### **Тема 10. ВАРИАТИВНЫЙ БАНКОВСКИЙ ПРОДУКТ (НОВЫЕ БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ). ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ (ЛОЯЛЬНОСТЬ К КЛИЕНТУ) НОВЫЕ БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ**

10.1. Элементы банковского продукта.

10.2. Виды банковских продуктов и услуг

10.3. Мероприятия по совершенствованию банковских продуктов и услуг в РФ

10.4. Новые подходы к анализу клиентской базы банка

В Законе "О банках и банковской деятельности в Российской Федерации" написано, что банковская деятельность - это банковские операции, разрешаемые настоящим Законом, другими законодательными актами Российской Федерации для проведения банками и кредитными учреждениями помимо банковских операций.

Для того чтобы определить экономическую сущность банковских продуктов и услуг, необходимо понять, что это такое, и видеть их разницу. Несмотря на определенную тождественность понятий "банковская услуга" и "банковский продукт", существуют некоторые отличия в толковании данных терминов, обусловленные спецификой их формирования и предоставления их клиентам. Банковская услуга - это деятельность банка, а банковский продукт - это результат деятельности банка. Банковский продукт - это "упакованная банковская услуга". [23].

Банковская услуга. Банковский продукт может являться формой выражения нескольких банковских услуг. Так, при помощи пластиковых карт их владельцы получают расчетные услуги, услуги по приращению (деPOSITные) и использованию денежных средств (кредитные). Поэтому потребительская ценность банковского продукта может быть значительно выше, чем потребительская ценность отдельной банковской услуги. Отношение между клиентом и банком в этом случае, носит относительно долгосрочный характер. При этом одна банковская



услуга может иметь приоритетное значение относительно других услуг, образующих банковский продукт. В примере с пластиковыми картами доминирующей является расчетная услуга.

**Банковские операции.** Банковские операции подразделяются на первичные (продуктообразующие, производительные) и производные (вторичные, учетные, управленческие, аналитические). Первичные операции непосредственно направлены на производство банковского продукта. Вторичные операции совершаются в силу необходимости принятия управленческого решения, проведения анализа и бухгалтерского учета всей совокупности банковских продуктов, составления сводной информации для надзора органа и т.д.

**Банковская технология - (банковский процесс)** - это порядок или последовательность совершения банковских операций. Следует различать два вида технологии: организационный и технический. Организационная технология обусловлена организационной структурой банка, иерархическими особенностями субординации, требованиями экономической безопасности, уровнем материальной ответственности и т.д., технический процесс определяется степенью технического оснащения, уровнем программного обеспечения.

**Банковский документ** - это материальные носители, удостоверяющие совокупность прав и обязанностей банка и клиента при предоставлении банковского продукта. Банковские продукты подтверждают как продажу всего банковского продукта (договор, пластиковые карты, сберегательная книжка, вексель и т.д.), так и отдельные операции, образующие банковский продукт (выписка по счету, приходный ордер, объявление на взнос наличными и т.д.)

Каждый из указанных элементов лежит в основе отдельных характеристик банковского продукта. Банковская услуга определяет уровень потребительской ценности банковского продукта, банковские операции определяют размер издержек (себестоимость) банковского продукта. Применяя банковские технологии, оказывают влияние, как на уровень потребительской ценности, так и на себестоимость продукта. Банковские документы отражают юридические аспекты производства банковского продукта.

Таким образом, банковский продукт - это функционально - обособленная, юридически закреплённая система отношений между банком и клиентом по поводу оказания банковских услуг на основе проведения банковских операций с использованием определенной банковской технологии [5, с.10].

Постоянные изменения клиентских предпочтений в выборе банковских продуктов требует от банка непрерывного поиска наиболее

оптимального подхода в реализации того или иного банковского продукта. В целях оптимизации этих процессов необходимо упорядочение и формирование последовательных этапов производства (предоставления) банковского продукта.

Выдвижение инициативы по производству банковского продукта. Банковский продукт направлен, во-первых, на оказание услуги клиенту, а во-вторых, на получение вознаграждения (прибыли). Соответственно, инициатива по разработке банковского продукта может принадлежать как клиенту, так и самому банку. В первом случае клиент заявляет о своих нереализованных потребностях и предлагает банку подготовить определенный индивидуальный банковский продукт. При этом клиент готов пойти на дополнительные расходы и связи с получением индивидуального банковского продукта. Во втором случае анализ клиентской базы, маркетинговые исследования, уровень конкуренции на рынке заставляют банк искать новые рыночные ниши. Стремление расширять ил удерживать клиентскую базу приводит к созданию продукта по инициативе банка. Выдвижение инициативы может быть продиктовано изменениями в правовом регулировании деятельности клиента или банка, получаем лицензии на определенный вид деятельности, действиями конкурентов на рынке и т.п. Инициализация производства банковского продукта предполагает "поиск бизнес-идеи", которая сформирует основу для будущей модели банковского продукта.

2. Разработка характеристик и определение элементов банковского продукта. На данном этапе банк должен решить, какие банковские услуги будут включены в продукт, какие операции и в какой последовательности должны совершать сотрудники банка, какие документы должны сопровождать реализацию и использование банковского продукта. Иными словами, происходит планирование будущей модели банковского продукта, составляется необходимая информация и инструктивный материал. Отдельные модели банковских продуктов конструируются не только во внутрибанковских документах, но и в законах, нормативно-правовых документах регулирующих органов, банковских правилах и обычаях.

Внедрение банковского продукта. На данном этапе осуществляются подготовительные действия по производству и реализации банковского продукта: дополнительный наем сотрудников, закупка оборудования и расходных материалов, ознакомление сотрудников с операциями по производству банковского продукта, распределение обязанностей между конкретными работниками банка, заключение соглашений со сторонними организациями и т.д. Результатом данного этапа является полная готовность банка к продаже и обслуживанию банков-

ского продукта.

Предпродажный этап. Банк привлекает клиентов с целью продажи им банковского продукта на основе определенных на этапе разработки инструментов коммуникативной политики. На предпродажном этапе клиент уже не посредственно обращается в банк с целью приобретения банковского продукта. Банк в свою очередь оценивает возможность продажи банковского продукта именно этому клиенту. Совершая определенную последовательность операций, банк определяет возможность заключения сделки по поводу данного банковского продукта.

Продажа банковского продукта. Именно на этом этапе система отношений между банком и клиентом зацепляется в договоре, в соответствии с которым стороны берут на себя обязательства. Показатели продаж банковского продукта подтверждают или опровергают выводы, сделанные на этапе его разработки.

Использование (обслуживание) банковского продукта. Использование банковского продукта предполагает, что клиент дает распоряжение банку о проведении определенной банковской операции. Срок использования банковского продукта определяется соглашением между банком и клиентом.

Прекращение продаж или использование банковского продукта. Прекращение продаж инициируется банком вследствие низкой конкурентоспособности или рентабельности продукта, несоответствия плановых показателей фактическим, внедрением более совершенного банковского продукта-аналога, падения спроса на данный банковский продукт. Прекращение использования банковского продукта наступает, когда банк и клиент выполнили все обязательства по отношению друг к другу [23].

Продиктованная современными экономическими условиями необходимость создания эффективно функционирующей системы контроля качества банковских услуг, логически обуславливает необходимость развития и внедрения в практику банковского дела самых современных форм услуг и способов их продвижения.

Несомненно, клиенту важно такое свойство как качество банковской услуги, которое можно определить как средство дифференциации клиентской базы, средство привлечения клиента, средство удержания клиента, средство воспитания клиента. В зависимости от качества банковской услуги ее стоимость может существенно меняться, как в меньшую, так и в большую сторону. В этом смысле для клиента важно, что банковская услуга обладает нужными для него характеристиками и сможет в конечном итоге удовлетворить его потребности. Объемом потребления могут быть банковские услуги - различные по по-

ряду использования, условиям предоставления и назначению. Одна и та же банковская услуга одновременно может обладать множеством различных качеств и быть пригодной для различных вариантов использования, так, например, банковский кредит обладает такими свойствами, как платность, срочность, возвратность и так далее, а способов использования банковского кредита настолько много, что подсчитать их вряд ли удастся. В свою очередь, совокупность свойств, присущих отдельной банковской услуге, выделяет ее из множества аналогичных банковских услуг, и поэтому качество банковской услуги - характеристика ее способностей удовлетворять ту или иную потребность, а сама банковская услуга представляет собой ни что иное, как совокупность полезных свойств. Эта совокупность делает банковскую услугу товаром.

Для банка же важна конкурентоспособность банковской услуги, которая в отличие от качества, определяется комплекс потребительских и стоимостных характеристик банковской услуги, определяющих ее успех на рынке, то есть преимущество именно этой банковской услуги над другими в условиях широкого предложения конкурирующих банковских услуг-аналогов. Кроме того, банковская услуга с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособной, если значительно повысить ее стоимость за счет придания ей новых свойств, не представляющих существенного интереса для основной группы ее клиентов.

Большое значение для конкурентоспособности и качества банковской услуги имеют стабильность и известность банка, который ее предоставляет. Банковская услуга не будет конкурентоспособна, если банк малоизвестен и не имеет хорошей репутации. Если банк не является стабильным, то качество его услуг снижается, поскольку банковская услуга не может удовлетворить потребность клиента в надежности.

Любая банковская услуга, находящаяся на рынке, фактически проходит там своеобразный тест на уровень удовлетворения клиентских потребностей: клиент покупает ту банковскую услугу, которая максимальным образом удовлетворяет его индивидуальные потребности, а вся совокупность клиентов выбирает ту, которая в большей степени соответствует потребностям данной совокупности, нежели конкурирующие с ней банковские услуги. Поэтому конкурентоспособность банковской услуги можно определить, только сравнивая услуги конкурирующих между собой банков. Иными словами, конкурентоспособность - понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи. И поскольку у каждого клиента имеется свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивиду-

альный оттенок.

В целях получения максимального результата банкам следует использовать маркетинговый подход к реализации своих услуг [28]. При организации маркетинговой деятельности необходимо учитывать специфические характеристики, присущие банковскому продукту и услуге, такие как:

- непостоянство качества услуг и неотделимость услуг от квалификации людей, их представляющих;

- несохраняемость услуг;

- неосязаемость услуг, их абстрактный характер.

Неосязаемость услуг означает невозможность материального их ощущения, увидеть и оценить их до момента получения результатов их предоставления. Главной и ключевой характеристикой банковской услуги является ее эффективность, иными словами, конкретная выгода и польза, получаемые потребителем от банковской услуги.

На этапе продвижения и сбыта банковской продукции (услуг) используются такие способы стимулирования и рекламы, которые повышают степень привлекательности банковских услуг, получение взаимной выгоды при оказании банковских услуг; привлечение к рекламе организаций, имеющих солидный статус (известные западные фирмы, правительственные структуры, уполномоченный банк, первичный дилер на рынке ГКО/ОФЗ и т.п.)

Непостоянство качества и неотделимость услуг от квалификации людей требует постоянного обучения персонала. Служащие банка должны иметь опыт работы не только с основными видами банковских операций, но и хорошо знать психологию взаимоотношений людей. Важное значение имеют интерьер банка, освещение, офисная мебель и стиль, цветы и другие внешние элементы, создающие визуальный эффект качества предлагаемых услуг.

Несохраняемость услуг предполагает наличие действующего механизма баланса спроса и предложения. Услуги не хранятся как товары на полках магазина, поэтому необходимо проводить маркетинговые исследования в периоды возрастания спроса, важно заранее планировать мероприятия банка по предотвращению очередей; увеличивать штат сотрудников за счет привлечения дополнительных работников из других структурных подразделений банка; изменять график работы отделов банка, скрашивать ожидание дополнительными услугами и т.д. Банковский продукт имеет ряд отличительных особенностей.

Во-первых, оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах (наличные, безналичные деньги и расчеты).

Во-вторых, нематериальные банковские услуги приобретают

зримые черты посредством имущественных договорных отношений.

В-третьих, большинство банковских услуг имеет протяженность во времени: сделка, как правило, не ограничивается однократным актом, устанавливаются более или менее продолжительные связи клиента с банком. Отмеченные особенности банковского продукта оказывают влияние на маркетинг в банке [22]. В банковском продукте выделяют три уровня (по аналогии с товарами):

основной продукт (услуга);

реальный продукт;

расширенный продукт.

Первый уровень основной продукт, или базовая номенклатура услуг: услуги по вложению капитала и расчетам, кредитование, операции с валютой и т.п.

Второй уровень реальный продукт или текущая номенклатура услуг. Она постоянно меняется и развивается, не затрагивая основных направлений деятельности банка. Целью реального продукта является побуждение клиента к приобретению наибольшего количества услуг, перевод случайного клиента в статус постоянного. Сюда относятся: подготовка документов, платежные услуги, контроль, бухгалтерское и аудиторское обслуживание, ведение реестра акционеров и другие операции с ценными бумагами, советы по налогообложению, инвестиционный консалтинг, доверительные операции и т.д. Можно к банковским услугам добавить совмещение потребительского кредита со страхованием жизни.

Третий уровень расширенный банковский продукт. Услуги этого уровня формируют доверительные и дружеские отношения с клиентом, оказание всесторонней помощи: обслуживание зарубежных связей, поощрение творческой идеи в области финансов, менеджмента, использование связей и контактов, финансовых выгод, дружеские связи, наконец, личные советы банкира, неформальное общение. Банк может содействовать росту капитала предприятия-клиента, слиянию, участвовать в капитале.

Услуги второго и третьего уровня относительно условны, поэтому чаще встречается двухуровневая трактовка банковского продукта ядра и периферии услуг.

Необходимо отметить, что экономическая наука под услугами понимает своеобразный полезный эффект труда, не создающего материальных благ, но полезного именно как процесс. Можно проследить направления банковской деятельности, где происходит такая трансформация. Все операции коммерческих банков можно подразделить на три группы:

Пассивные (привлечение средств);  
 Активные (размещение средств);  
 Комиссионно-посреднические и доверительные (трастовые) операции.

Каждая из этих групп операций предполагает определенную степень вовлечения в них клиента, а, следовательно, и определенную долю предлагаемых банком услуг. Значительная часть привлеченных средств банка формируется при непосредственном участии клиента, вносящего сумму денег в банк в виде депозита до востребования, а также срочного, сберегательного или же другого вклада. Это первый этап предложенной выше схемы, а именно, отношения "клиент - банк", в результате чего начинается процесс предоставления услуг. В зависимости от намерений клиента банк предоставляет ему ту или иную услугу, проводя при этом собственную операцию в пользу клиента. Степень участия самого клиента в пассивных операциях не велика, хотя роль его денежных средств, размещенных в банке, естественно, значительна для банка. Важную роль отводят банки предоставлению услуг клиентам при проведении активных операций, среди которых помимо кредитных выделяются операции с ценными бумагами (фондовые операции), проводимые банками, как в рамках самостоятельной политики, так и по поручению и за счет клиента. Практически, полное участие клиента предполагает следующая группа банковских операций: доверительных и комиссионно-посреднических, проводимых по поручению клиентов и на комиссионных началах. Все эти операции отвечают схеме "клиент - банк - клиент" и равнозначны понятию банковских услуг. Целью привлечения банком средств клиента является не только прямое извлечение прибыли, но и возможность аккумуляции данных средств с целью последующего их использования, выполняя общественно необходимую функцию платежей. При этом за услуги, предлагаемые своим клиентам, банк обычно взимает комиссию [6, с.48].

Таким образом, можно сделать вывод, что банк - это предприятие, оказывающее банковские услуги. А под банковской услугой понимаются операции банка, проводимые по поручению клиента и в пользу последнего за определенную плату.

## **10.2. Виды банковских продуктов и услуг**

Сущность деятельности банков проявляется в выполнении ими определенных функций, которые отличают их от других органов. Банковскую услугу можно охарактеризовать как выполнение банком определенных действий в интересах клиента. В основе любого банковского продукта лежит необходимость удовлетворения какой-либо по-

требности.

Сегодня универсальные банки предлагают широкий ряд продуктов, охватывающий практически все аспекты банковской деятельности и финансовых услуг. В то же время другие банки в целях завоевания и прочного удержания конкурентного преимущества стремятся специализироваться на оказании строго определенных видов услуг.

Сеть коммерческих банков способствует становлению денежного рынка, экономической основой которого является наличие временно свободных средств у юридического и физического лица, а также государства и использование их на удовлетворение краткосрочных потребностей экономики и населения.

Коммерческие банки практически занимаются всеми видами кредитных, расчетных и финансовых операций, связанных с обслуживанием хозяйственной деятельности своих клиентов.

Новые банковские продукты - материально оформленная часть банковской услуги (карточка, сберегательная книжка, дорожный чек, электронный кошелек и т.п.). Банковский продукт имеет осязаемую форму, предназначенную для продажи на финансовом рынке.

Банковский продукт бывает единичный и массовый. Единичный продукт - это индивидуальный продукт. Он имеет четко определенный круг своих покупателей. Поэтому он выпускается в расчете на конкретных потребителей. Массовый банковский продукт - это продукт без резко выраженной индивидуальности.

Массовый финансовый продукт выпускается в расчете на широкий круг потребителей и инвесторов.

Банковский продукт бывает лимитированный и нелимитированный. Лимитированный банковский продукт - это продукт, объем или количество выпуска которого строго квотируется. Это акции, облигации, виды кредитных соглашений и др. Нелимитированный банковский продукт представляет собой продукт, объем (количество) выпуска которого не ограничен никакими квотами. Этот продукт выпускается в расчете на возможного потенциального покупателя. Это пластиковые расчетные и кредитные карты, банковские счета и т.п.

Спрос, предъявляемый покупателем на банковский продукт или операцию, определяет степень новизны этих видов нововведений. Когда новый продукт, появившийся на рынке, продается, значит, он пользуется спросом и имеет своего покупателя. Уровень спроса на новый продукт определяет уровень его полезности, значит, и степень его новизны [18, с.38].





Рис 28. Виды банковских продуктов

Пластиковые карты - новый банковский продукт:

Платежная система - это совокупность методов и реализующих их субъектов, обеспечивающих в рамках системы условия для использования банковских пластиковых карточек оговоренного стандарта в качестве платежного средства. Одна из основных задач, решаемых при создании платежной системы, состоит в выработке и соблюдении общих правил обслуживания карточек входящих в систему эмитентов, проведения взаиморасчетов и платежей. Эти правила охватывают как чисто технические аспекты операций с карточками - стандарты данных, процедуры авторизации, спецификации на используемое оборудование и пр., так и финансовые стороны обслуживания карточек - процедуры расчетов с предприятиями торговли и сервиса, входящими в состав приемной сети, правила взаиморасчетов между банками, тарифы и т.д.

Пластиковые карты (электронные деньги) - это платежные средства на пластиковых носителях, в которых используются электронные схемы. Пластиковые карты могут эмитировать банки, кредитные учреждения или торговые компании. Здесь мы рассматриваем пластиковые карты, выпускаемые банками, то есть банковские карты.

Попытки замены банкнот пластиковыми картами предпринимались еще в начале прошлого столетия. Так, в 1914 г. некоторые крупные универмаги в США использовали карточки, которые давали возможность покупать товары в кредит.

В 1931 г. произошло объединение американских магазинов для кредитования общих клиентов с использованием карточек.

В 1950 г. в Нью-Йорке была выпущена банковская кредитная карточка, получившая довольно широкое хождение и за пределами США.

Но это были отдельные попытки. Только появление удобного материала - пластика и одновременно успехи электроники, компьютеризация создали условия массового применения пластиковых карт в конце шестидесятых годов XX века.

В 1967 г. возникла крупная международная платежная система, использующая пластиковые карты - Master Card.

В этом же году был введен в действие первый банкомат в Лондоне.

В России первые карты появились в 1983 г., когда Внешэкономбанк выпустил карты системы Master Card. В 1993 г. на российском рынке появились карты БТВ Сага.

Пластиковые карты к этому времени стали платежным средством с именем, надписью, кодовым номером владельца.

Широкое распространение карт потребовало их унификации на международном уровне.

Международная организация стандартизации (International Standards Organization, Co) установила, что длина карты должна составлять 85,6 мм, ширина - 53,9 мм, а толщина - 0,76 мм. Она является собственностью эмитента и удостоверяет наличие у владельца карточки средств в эмитировавшем ее банке или другом учреждении.

Применяемые в настоящее время карты по техническим признакам можно разделить на магнитные и микропроцессорные.

В магнитных картах применяются рельефные изображения и магнитные полосы. Однако эти карты не имеют достаточно сильной защиты от фальсификаций.

Микропроцессорные карты имеют одну или две встроенные микросхемы, которые вступают в залог с центральным компьютером, получают от банка необходимые сведения, хранят информацию и т.д.

Карты со встроенным микропроцессором впервые стали исполь-

зоваться в конце семидесятых годов. Вместе с техническим процессом будут входить в обращение все более и более удобные и совершенные в техническом отношении виды карточек. Весьма разнообразны карты по своему назначению. В основном это дебетовые и кредитовые, дебетово-кредитовые карты.

Дебетовая карта используется для проведения автоматизированных платежных операций и получения наличных денег через терминалы путем уменьшения денег на счете плательщика.

Кредитовая или кредитная карта удостоверяет наличие у ее владельца соответствующего банковского счета; последний имеет возможность приобретать товары и услуги в кредит (на предприятиях, имеющих соответствующее соглашение с банком) и получать наличные средства через банковские автоматы. По каждой карточке установлен лимит кредита

Существуют дебетовые и кредитовые карты с овердрафтом.

Владельцем дебетовых карт может быть кредитный овердрафт. И такая карточка уже может рассматриваться как кредитовая. Если же овердрафт предоставлен владельцу кредитовой карты, то он может пользоваться ею за пределами оговоренного срока кредита. В последнее время стали применяться комбинированные карты, то есть пластиковые карты, сочетающие в себе функции дебетовой и кредитовой карточки.

В ходе развития платежных систем возникли разные виды пластиковых карточек, различающихся назначением, функциональными и техническими характеристиками. С точки зрения механизма расчета выделяются двусторонние и многосторонние системы. Двусторонние карточки возникли на базе двусторонних соглашений между участниками расчетов, где владельцы карт могут использовать их для покупки товаров в замкнутых сетях, контролируемых эмитентом карточек (универмаги, бензоколонки и т.д.). В отличие от этого многосторонние системы, которые возглавляют национальные ассоциации банковских карт, а так же компании, выпускающие карточки туризма и развлечений (American Express), предоставляют владельцам кредитных карт возможность покупать товары в кредит у различных торговцев и организаций сервиса, которые признают эти кредитные карты в качестве платежного средства. Дебетовые карты и кредитки этих систем так же позволяют получать кассовые авансы, пользоваться автоматами для снятия наличных денег с банковского счета и т.д.

Таким образом, можно сделать некоторые выводы. Современный коммерческий банк - это организация, созданная для привлечения денежных средств и размещения их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности. основополагающими принципами

деятельности коммерческого банка являются: работа в пределах реально имеющихся ресурсов, экономическая самостоятельность, построение с клиентами взаимоотношений рыночного типа. Общими особенностями банковских операций и услуг являются: их длящийся характер, доверительные свойства, осуществление по стандартным правилам в соответствии с законодательством или банковскими правилами и обычаями. Банковский продукт - это материально оформленная часть банковской услуги.

**Новые виды банковских услуг, оказываемых с использованием современных информационных технологий.**

Банки всегда использовали последние достижения науки и техники для облегчения ручного труда и ускорения выполняемых операций. Однако просто автоматизировать ручную технологию работы теперь недостаточно. Победителями в конкурентной борьбе будут те банки, которые полностью перестроят свою деятельность в соответствии с современными технологиями. При этом автоматизация должна рассматриваться как самоцель, а наполняться новым содержанием, т.е. расцениваться как инструмент достижения успеха. В этих условиях меняется роль персонала в банке, набор требуемых специальностей. Традиционных функций обработки становится меньше, некоторые исчезают совсем, но возрастает роль таких функций, как маркетинг, продажа услуг и т.д. Большая роль в совершенствовании управления банковской деятельностью принадлежит системе автоматизации банка. Автоматизация играет существенную роль в таких видах банковской деятельности, как:

- заработка и внедрение новых банковских продуктов и услуг;
- повышение качества банковских продуктов и услуг;
- повышение производительности труда: снижение затрат на единицу банковских продуктов и услуг, уменьшение затрат на одного банковского служащего.

В процессе автоматизации можно выделить следующие составляющие: автоматизация внутрибанковской работы; автоматизация процессов связанных с операциями с внешними контрагентами.

В современных западных банках в операционных залах немногочисленно. Это происходит не потому, что банковские услуги не пользуются популярностью, а потому, что клиенты самостоятельно обслуживаются в банке с помощью систем удаленного доступа. Для управления счетами используются:

- банковские автоматы;
- мобильные телефоны;
- домашний компьютер.

Исследования западных специалистов показывают, что банки снижают внутренние расходы (в том числе на персонал), но увеличивают внешние расходы (на техническое и программное обеспечение).

Банки предполагают сделать упор на следующих направлениях:

усовершенствованные сетевые технологии, включая скоростные протоколы передачи данных;

интеллектуальное программное обеспечение, такое, как программы, отслеживающие "жизненную" (включая кредитную) историю клиента, которые должны повысить прибыльность, предлагая клиенту определенные услуги (по страхованию, поручительству и т.д.) в зависимости от его возраста и общественного положения. Эксперты считают, что интеллектуальная обработка данных - самое перспективное направление. Обогащение данных - ключ к получению не просто новой, но и более осмысленной информации о клиентах и их операциях. Исторически сложилось так, что в банках накапливалась богатейшая информация о клиентах, однако до недавнего времени она в основном использовалась как статистический информационный ресурс. И прежде всего потому, что была разбросана по нескольким базам данных (БД) различных отделов банка. Сведения, которые сообщали клиенты, обратившиеся за кредитом для покупки автомобиля, поступали в одну БД, получавшие ссуду - в другую, оплачивающие чеки и вносящие вклады - в третью и т.д. Из разобщенных частей не складывалось единого целого. Из-за отсутствия связи между БД трудно было составить общую картину финансового положения клиента и степени использования им банковских услуг. В итоге банку было совсем непросто выяснить, какие клиенты для него прибыльны, а какие - нет. Только с помощью скрупулезного анализа структуры покупательского спроса или посредством массированных рекламных кампаний можно было выяснить, какие потребители одной банковской услуги потенциально являются заказчиками другой. Поначалу банки сдержанно отнеслись к технологии интеллектуального анализа данных. Приложения данного типа, обеспечивая пользователю прозрачный доступ ко всем БД банка, предоставляют ему простые и удобные средства получения подробной информации о клиентах. Это, в свою очередь, дает возможность сотрудникам банка лучше их обслуживать, а также, что не менее важно, предлагать клиентам одновременно несколько разных услуг, повышая тем самым отдачу от каждого посещения банка потребителем.

компрессия данных, что позволит банкам повысить эффективность вывода больших объемов информации;

электронная почта;

архитектура клиент/сервер усилит распространение новейших

технологий по рабочим местам, предлагая возможность интегрировать голос, цифровые данные (в том числе изображения) при передаче через локальные и глобальные сети;

интегрированные сети позволят вести обмен приложениям между рабочими местами в сетях любой протяженности;

использование сети Интернет.

Банки увеличивают долю затрат на внешние технологии (в том числе на телекоммуникации как самый быстрорастущий сектор).

Среди новейших банковских технологий выделяют следующие: технология вычислений в архитектуре клиент/сервер, причем, по мнению специалистов, наиболее привлекательной чертой этой архитектуры является не собственно увеличение производительности системы, а повышение уровня культуры, организации партнерства между сотрудниками подразделения информационных систем и внутренними клиентами;

интерактивные технологии и обслуживание на дому с помощью персонального компьютера, телефона с дисплеем или интерактивного телевидения;

интеллектуальные карточки (smart-card);

обработка изображений платежных чеков. Новая технология занимает промежуточное положение между полностью автоматизированными безбумажными технологиями совершения банковских операций, до сих пор вызывающими у многих клиентов чувство дискомфорта, и старыми, менее эффективными бумажными технологиями, требующими значительного технического персонала.

Банки используют также системы распознавания голоса, которые применяются в автоматизированных системах информационных услуг. С их помощью устное общение можно вести не по телефону, а с помощью компьютера.

На самом деле интернет-банкинг - это не новая услуга, оказываемая банком, а лишь изменение формы обслуживания клиентуры. Здесь можно провести аналогию с обслуживанием по телефону или пейджеру. Операции, осуществляемые банком в сети, - это те же самые операции, которые он оказывает в своих стандартных отделениях. Отличаются они только интерактивной формой взаимоотношений с клиентом. Однако подобное обслуживание является наиболее современным. В пользу этого свидетельствуют следующие факторы интернет-банкинга: система электронного банка требует наличия высококачественной системы back-office, которая должна предусматривать как различные режимы обслуживания клиентов (тарифные планы стандартный, экономичный, VIP-клиент и т.п.), так и автоматически отсле-

живать риски, возникающие при операциях;

Высокая информированность и повышенная требовательность клиентов вынуждает банки адекватно реагировать на их запросы, стремиться к первоклассному обслуживанию, индивидуализации программ работы с клиентами, повышению разнообразия банковских продуктов. Эти проблемы наилучшим образом решает Интернет, так как он дает возможность сформировать оперативно изменяющуюся информационную среду, позволяющую принимать абсолютно адекватное решение для бизнеса.

В настоящее время пользователями Интернета в России являются порядка 29 млн человек.

Основные проблемы российского интернет-банкинга: несовершенство законодательной базы;

ограниченность набора предлагаемых услуг. Набор услуг, предоставляемых сегодня российскими банками, крайне ограничен, часто платежи можно совершать только если оба их участника имеют счета в одном банке;

недоверие клиента к услугам, предоставляемым через Интернет. Многие потенциальные пользователи услуг интернет-банкинга не доверяют этой форме банковского обслуживания. Основные опасения связаны с обеспечением безопасности электронных платежей, сохранением конфиденциальности информации о клиенте и защищенности счетов от действий злоумышленников;

недостаточный уровень компьютерной грамотности. Несмотря на то что компьютер стал привычным элементом офиса и дома, не все пользователи имеют достаточную подготовку для работы с новыми программными продуктами;

недостаточное развитие российской части Интернета. Если в крупных городах услуги Интернета поставляются технически на относительно высоком уровне, во многих населенных пунктах поставщики этих услуг отсутствуют или же из-за низкого качества телефонных линий пользование их услугами затруднительно;

ограниченное число платежеспособных пользователей Интернета.

Таким образом, по мнению западных специалистов, в недалеком будущем банковские учреждения ожидают революционные изменения. Развитие телекоммуникаций и средств вычислительной техники позволит миллионам служащих работать дома. Уменьшится необходимость в административных зданиях и служебных помещениях. Дом станет для служащего тем рабочим местом, где будет обрабатываться информация.

## **Анализ новых банковских продуктов и услуг на примере Сбербанка**

Исследование динамики и развития банковских пластиковых карт

На сегодняшний день в России существует около 10 платежных систем, которые обслуживают более 30 видов банковских карт. Наиболее популярными являются международные платежные системы, работающие с карточками "VISA и "Eurocard/MasterCard.

Сегодня пластиковые карты - наиболее динамично развивающийся вид банковских услуг.

Владельцы таких карт могут в полной мере пользоваться как международной системой безналичных платежей, так и надежным платежным средством на территории России. Так карточку VISA принимают к оплате в 240 странах мира. Существуют более 440 тыс. банкоматов и около 22 млн. торговых и сервисных точек обслуживания. А с карточкой Eurocard/MasterCard можно работать в 222 странах мира, получать наличные в 463 тыс. банкоматов и обслуживаться в 20 млн. торгово-сервисных точках. Рассмотрим какое место занимает карты Сбербанка в РФ. Наиболее популярные в Сбербанке следующие виды карт: а Classic и Eurocard/MasterCard Mass - Это наиболее распространенные платежные карты, обеспечивающие высокий уровень финансового и иного сервиса во всем мире. Используются практически в любой стране мира. Предоставляется снижение стоимости годового обслуживания при использовании карты более 12 месяцев. Могут выдаваться гражданам РФ, достигшим 14-летнего возраста. а Business и Eurocard/MasterCard Business - это корпоративные международные пластиковые карты, лучшее средство для эффективного управления расходами организации. Они дают возможность безналично оплачивать командировочные расходы сотрудников, а также расходы, связанные с хозяйственной деятельностью организации, как в России, так и за рубежом [25]. а Gold и Eurocard/MasterCard Gold - эти банковские карты признак состоятельности и поддержка престижа. Это удобное средство для безналичных расчетов в торговых и сервисных точках, а также при получении наличных в банковских учреждениях и банкоматах по всему миру, обладающее высокой кредитоспособностью.

АС Сберкарт - это микропроцессорная карта Сбербанка России, удобное средство для безналичных расчетов как для физических, так и для юридических лиц, а также безопасное средство транспортировки денежных средств. Основное преимущество этих карт - это безупречная система безопасности, основанная на назначении клиентом пользовательских паролей.

Cirrus/Maestro и Visa Electron - эти карты совмещают дебетовые



карты Сбербанка России и международные электронные карты, а это более 400 тысяч торговых и сервисных точек, а так же более 463 тысяч банкоматов в 10000 городах мира.

В целях увеличения внедрения банковских карт на Российском рынке, Сбербанк предлагают своим клиентам дополнительные тарифы для удобства использования их в той, или иной сфере деятельности. На сегодняшний день банк активно внедряет "зарплатные, "пенсионные, "студенческие и другие виды банковских карт, что обеспечивает дополнительные возможности для определенных слоев общества.

Стратегия Сбербанка в области развития системы банковских карт заключается в ответе на главный вопрос: каким образом и на чем зарабатывать деньги, работая с пластиковыми картами. Основная особенность платежных систем построенных на пластиковых картах состоит в обслуживании розничного товарооборота в экономике. Особенности выражаются в технических особенностях проведения платежей и раскрываются при рассмотрении видов пластиковых карт, их эволюции.

Самая престижная из линейки премиальных карт Сбербанка России - карта Platinum - призвана подчеркнуть статус и обеспечить максимальный комфорт ее владельцу. Мы постарались учесть каждую мелочь, создавая карту, которой можно гордиться [26].

Кредитная карта Platinum American Express Сбербанка России - это престижный платежный инструмент, который обеспечивает своему держателю не только финансовую уверенность и гибкость в совершении операций, но и предоставляет обширный набор эксклюзивных привилегий и специальных возможностей.

Если пластиковая карта необходима клиенту для перечисления на нее заработной платы, то можно остановить свой выбор на самых простых картах: Сбербанк-Maestro или Сбербанк-Visa Electron (платежных систем MasterCard и Visa соответственно). Именно благодаря своей распространенности в качестве средства получения заработной платы эти карты получили статус зарплатных карт Сбербанка России.

Карты Visa Electron наиболее доступные по стоимости обслуживания. На них можно зачислять заработную плату, совершать с их помощью покупки, а также снимать наличные денежные средства, как в России, так и за рубежом.

Карта может быть выдана при следующих условиях:

физическому лицу - резиденту РФ, имеющему документ, удостоверяющий личность, в возрасте от 14 и имеющем регистрацию (прописку) на территории обслуживания территориального банка;

в отдельных случаях - физическому лицу - резиденту РФ, не име-

ющему регистрации (прописки) на территории обслуживания территориального банка, а также физическому лицу - нерезиденту РФ. Решение о выдаче карты в этих случаях принимает руководитель филиала Сбербанка России по месту подачи заявления на получение карты.

Кроме того, Сбербанк-Maestro выпускается еще в дополнительных двух видах: карта "Студенческая".

Такая карта может быть выдана учащимся и студентам средних специальных и высших учебных заведений и аспирантам, независимо от формы обучения (очная, вечерняя, заочная) - физическим лицам (как резидентам, так и нерезидентам РФ), достигшим 14 лет, имеющим документ, удостоверяющий личность.

Карточки туризма развлечений и отдыха. Это платежные карты, согласно произведенной выше терминологии. Они выпускаются компаниями, специализирующимися на обслуживании указанной сферы (American Express, Dinners Club). Кредитные карты принимаются сотнями тысяч в торговых и сервисных предприятиях во всем мире для оплаты товаров или услуг, а также предоставляют владельцам кредиток различные льготы при бронировании авиабилетов, номеров в гостиницах, получению скидках с цены товара, страхованию жизни и т.д.

Банковские кредитные карты предназначены для покупки товаров с использованием банковского кредита, а так же для получения авансов в денежно-кредитной форме. Главная особенность этой карты - открытие Сбербанком кредитной линии, которая используется автоматически каждый раз, когда производится покупка товара или берется кредит в денежной форме.

Клиент Сбербанка, пользующийся кредитной картой, имеет возможность получения у банка ограниченного кредита в случае оплаты кредиткой товаров или услуг, стоимость которых превышает остаток на его банковском счете. Выданный клиенту кредит погашается затем путем списания со страхового депозита, либо если клиент затем компенсирует Сбербанку расходы из собственных сбережений наличными либо с другого счета [25].

Дебетовые карты позволяют клиенту Сбербанка получать наличные в банкоматах и оплачивать свои покупки только в пределах имеющейся на его специальном карточном счете (либо просто на счетах в банке) суммы. Таким образом, при оплате покупки дебетовой картой Сбербанка необходим звонок в банк или процессинговый центр для установления, сможет ли клиент, а не банк, выплатить требуемую сумму. При этом сумма блокируется на счете клиента на определенное время до прибытия в процессинговый центр товарного чека - слипа (slip), после чего окончательно списывается. С момента оплаты покуп-

ки или услуги через процессинговый центр и до ее окончательного списания или же "возвращения" на счет в случае ошибки или выявления фальсификации списываемая сумма клиенту "не видна".

А так же Visa Classic "Золотая маска" - карта для театралов. Помимо основных функций карты Visa Classic, клиентам доступны скидки при бронировании или покупке билетов, информирование о поступлении билетов по электронной почте, VIP-статус при покупке билетов на сумму 60 тыс. рублей в год, участие в различных розыгрышах.

Стоит так же упомянуть про карты с благотворительными программами - это Visa Gold "Подари жизнь". Первая платёжная банковская карта Сбербанка России с благотворительной программой. Фонд "Подари жизнь" основан по инициативе Чулпан Хаматовой и Дины Корзун. Целью Фонда является помощь детям с онкологическими, гематологическими и другими тяжелыми заболеваниями:

- на приобретение дорогостоящих лекарств;
- на микробиологические исследования;
- на поиски и активацию доноров костного мозга, и другие необходимые медицинские действия.

Сбербанк России перечисляет в фонд "Подари жизнь" пожертвование за счет своих доходов в размере:

- % платы за первый год обслуживания карты;
- ,3% от сумм покупок клиентов.

Сбербанк России перечисляет в фонд "Подари жизнь" пожертвование со счета карты в размере: 0,3% от сумм покупок клиента. Такие же условия при открытии простой Visa Classic "Подари жизнь".

По характеру использования как кредитные, так и дебетовые карты могут быть индивидуальными и корпоративными. Персональные карты - только физическим лицам, корпоративные - только компаниям (организациям). Корпоративная карта привязана к счету компании и может быть оформлена только на сотрудника компании. Такая карточка может быть лимитирована компанией и тогда владельцу банковской карты устанавливается лимит использования денежных средств со счета компании. Если лимит не установлен, владелец пластиковой карты может распоряжаться всей суммой находящейся на счету компании (привязанном к данной карте). В рамках классификации карт на индивидуальные и корпоративные можно выделить в отдельный вид семейные карты. Они выдаются как индивидуальные только физическим лицам, но также как корпоративные отдельные карты можно оформить на каждого члена семьи владельца карточного счета. При этом для каждой кредитной карты члена семьи обычно устанавливается лимит использования средств. [25].

октября 2011 года Сбербанк запустил новое масштабное предложение для молодежи. Оно адресовано всем потенциальным клиентам от 14 до 25 лет. Для каждой из возрастных групп Сбербанк представил специальную линейку продуктов и современный способ коммуникации; подходы к привлечению и обслуживанию данного сегмента учитывают его потребности и ожидания.

Задачи, которые ставит перед собой Сбербанк в рамках данной программы - это стремление повысить финансовую грамотность молодежи, увеличение количества лояльной молодежной аудитории к Сбербанку, и приобретение большего числа молодых клиентов Сбербанка.

Продукты Сбербанка, созданные для молодежного сегмента - это молодежные дебетовые карты;  
 молодежные кредитные карты;  
 потребительский кредит;  
 кредиты на оплату образования.

Молодежная дебетовая карта Сбербанка - это возможность молодого клиента Сбербанка, возраст которого от 14 до 18 лет, стать пользователем современных банковских услуг, превратив управление финансами в комфортный, безопасный и даже увлекательный процесс.

Следующий продукт Сбербанка - молодежная кредитная карта - дает возможность воспользоваться кредитными средствами в любой момент. Такие карты имеют широчайшую сеть приема. Каждый раз, когда задолженность по карте погашена, кредитный лимит восстанавливается, и у владельца карты есть возможность снова пользоваться кредитом. Если задолженность и проценты за кредит погашаются до даты обязательного платежа, то проценты не взимаются. Доступ к информации по карте открыт круглосуточно, в том числе через Интернет и мобильный телефон. Кроме того, снятие наличных и погашение задолженности осуществляется через крупнейшую в России сеть банкоматов. Возобновляемый кредитный лимит карты - от 3 до 200 тысяч рублей. Владельцем такой карты может стать любой гражданин России, которому исполнилось 18 лет.

Образовательный кредит с государственным субсидированием - еще одно предложение от Сбербанка - доступен молодому россиянину в случае, если он достиг 14-летия и поступил или уже учится в ВУЗе на платной основе.

Согласно полученной РБК. Рейтинг анкете, у крупнейшего российского банка на 1 июля числится более 60.4 миллионов пластиковых карт, при этом только за первое полугодие банк выпустил 17.4 млн шт., из которых большая часть - новый выпуск (12.5 миллионов), оставшиеся 4.9 миллиона - это карты, которые были перевыпущены. По всем

этим параметрам "Сбербанк" находится вне конкуренции, отсюда и такое, по сравнению с другими участниками рейтинга, большое количество баллов.

В рейтинге по итогам 2014 года принял участие 61 банк. Задолженность физических лиц по кредитным картам этих банков на 1 января 2015 года в совокупности превысила триллион рублей.

Самым большим портфелем карточных кредитов, как и прежде, с большим отрывом располагает Сбербанк (410,2 млрд рублей). Однако далее в тройке лидеров наблюдаются изменения. Во-первых, в этот раз прошлый «серебряный призер» – банк «Русский Стандарт» – отказался от участия в рейтинге. Во-вторых, к рейтингу присоединился ВТБ 24. И в-третьих, Альфа-Банку удалось обойти Тинькофф Банк.

Таким образом, на втором месте рейтинга расположился Альфа-Банк (задолженность физлиц по пластиковым картам банка на 1 января 2015 года составляет 95,3 млрд рублей), а на третьем – ВТБ 24 (89,6 млрд рублей).

В пятерку лидеров также вошли Тинькофф Банк (свыше 88 млрд рублей) и ОТП Банк (44,4 млрд рублей).

Более половины участников рейтинга нарастили долю кредитных карт в своих розничных портфелях во втором полугодии 2014 года.

Наибольший рост с июля 2014 года по январь 2015 года показали Пробизнесбанк (на 6,24 процентного пункта до 25,85%), ВУЗ-Банк (на 5,27 п. п. до 26,18%) и Росгосстрах Банк (на 5,17 п. п. до 25,81%).

Наиболее заметное падение доли показали банк «Первомайский» (с 33,51% до 28,50%) и ОТП Банк (с 38,09% до 34,05%).

Наилучшая динамика роста карточного кредитного портфеля за 2014 год отмечается у Европлан Банка (плюс 599,39 п. п.) и у Первобанка (плюс 347,92 п. п.) Среди банков, у которых объем портфеля кредитных карт превышает миллиард рублей, наиболее заметную динамику роста видим у Бинбанка (плюс 103,58 п. п.)

### **10.3. Мероприятия по совершенствованию банковских продуктов и услуг в РФ**

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ, который удовлетворяет потребности различных групп населения в большом спектре предоставляемых услуг.

Являясь надежным банком, имеющим безупречную репутацию и пользующимся доверием у населения, он занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. Учитывая быстрые перемены, во вкусах клиентов и имеющейся

конкуренции, Сбербанк России ОАО не может останавливаться на тех продуктах и услугах, которые он уже предоставляет [21].

Так как, потенциальные и реальные клиенты банка, постоянно ждут новых или усовершенствование старых услуг, а конкуренты в свою очередь приложат немало усилий для того, что бы обеспечить этих клиентов соответствующими новинками.

Из анализа, проведенного во второй главе данной курсовой работы можно сказать, что Сбербанк России имеет широкий спектр предоставляемых услуг. Так как для банка привлечение средств населения во вклады является важнейшим источником формирования пасивов, они служат дополнительными ресурсами для кредитования, то для физических лиц предлагается новый вид депозита.

Предложение заключается во внедрении к уже имеющимся банковским продуктам и услугам, которые предоставляются физическим лицам, совершенно нового для банка вида депозита. Открытие такого депозита осуществляется любым клиентом банка с помощью имеющейся основной банковской карты Сбербанка России.

Новый вид вклада "Сбербанк-Банкоматный", он прост и удобен.

"Сбербанк-Банкоматный" вклад - открыть, накопить, получить!

Открывать и пополнять вклады стало еще проще и удобнее - с помощью такого вклада это можно будет сделать 24 часа в сутки в любом банкомате нашего банка с помощью любой основной банковской карты, выпущенной Сбербанком России.

Первое что нужно сделать - это открыть вклад.

Для этого достаточно один раз присоединиться к условиям правил размещения физическими лицами банковских вкладов с использованием банкоматов ОАО "Сбербанк России", обратившись в любой офис банка.

В любом банкомате Сбербанка, выбрав на экране банкомата раздел "Вклады" и затем опцию "Открытие вклада", у клиента появляется возможность, используя банковскую карту разместить вклад "Сбербанк-Банкоматный" на сумму от 2 000 рублей.

Второе - накопить вклад.

Пополнение вклада легко и быстро можно осуществить через банкоматы банка с помощью любой банковской карты, выпущенной Сбербанком России, выбрав на экране банкомата раздел "Вклады" и опцию "Пополнение вклада", а также через систему Сбербанк-онлайн или в офисе банка.

Третье - это получение вклада.

Получить вклад и начисленные проценты можно по окончании срока на счет банковской карты клиента банка, с которой был разме-

щен вклад. Рассмотрим более углубленно предлагаемый мною новый вид вклада.

Вклад "Сбербанк-Банкоматный" открывается в валюте Российской Федерации, а минимальная сумма вклада составляет 2000 рублей и открывается сроком на 3, 6 и 12 месяцев, процентная ставка зависит от выбранного временного интервала нахождения депозита в банке

Минимальная сумма первоначального взноса 2000

Размер дополнительных взносов от 1000

Срок хранения 3, 6, 12 месяцев

Процентная ставка 4,00-6,00% годовых

вклад является пополняемым, прием дополнительных взносов прекращается за 30 дней до окончания срока действия вклада. Минимальная сумма дополнительного взноса не менее 1000.

расходные операции не допускаются;

выплата процентов и возврат вклада осуществляется в конце срока вклада на счет банковской карты, с которой был размещен вклад; вклад не пролонгируемый;

открыть вклад можно только в банкоматах Сбербанка России, расположенных на территории РФ;

досрочно закрыть вклад можно в офисе банка или через систему Сбербанк-онлайн;

вклад может быть открыт только резидентом РФ;

вклад не открывается в пользу третьих лиц.

При досрочном расторжении договора вклада проценты по вкладу выплачиваются из расчета ставки по вкладу "до востребования" в рублях РФ, действующей в банке на дату расторжения договора, со дня, следующего за днем зачисления суммы вклада на счет вклада по день расторжения договора.

В случаях, установленных законодательством РФ, с суммы доходов удерживается налог на доходы физических лиц. При досрочном расторжении договора вклада может взиматься комиссионное вознаграждение в соответствии с тарифами банка.

Если валюта вклада и счета не совпадают, осуществляется конвертация в порядке и по курсу банка для совершения безналичной покупки или продажи иностранной валюты, установленному на дату возврата вклада и начисленных процентов с последующим зачислением на счет клиента.

Если на момент окончания срока размещения вклада, указанный счет вкладчика закрыт, договор вклада продлевается на условиях вклада "до востребования" в соответствующей валюте и возврат вклада плюс начисленные проценты, осуществляется наличным путем (через

кассу банка), либо безналичным путем (на счет вкладчика, открытый в банке и указанный вкладчиком).

Для юридических лиц с целью расширения спектра банковских услуг и повышения конкурентоспособности банка ОАО "Сбербанку России" предлагается начать оказывать факторинговые услуги.

Сбербанк России является крупным банком, имеет большой объем капитала, имеющим широкую филиальную сеть и большое число клиентов-предприятий, что дает ему возможность начать предоставление факторинговых услуг.

Факторинг считается одним из самых прибыльных видов банковского бизнеса, хотя и довольно слабо развит в России. Немногие кредитные организации готовы взять на себя риски, которые появляются при совершении такого рода сделок. Факторинг на российском рынке является молодым, но постепенно приближается к стандартам западного рынка.

Исследования рейтингового агентства "Эксперт" показывают, что рынок факторинга в России довольно интенсивно развивается. За прошедший год его объем вырос на 90%, в настоящее время составляет 5,7-6,1 млрд. долларов США.

В 2010 году прослеживается тенденция увеличения появления все новых банков на рынке факторинга. По данным Центрального Банка РФ в 2009 году факторингом занимались 86 банков, то к 2010 году их число превысило более сотни банков. Некоторые банки пошли путем выделения своих факторинговых подразделений в факторинговые компании. Но как показывают результаты проведенного исследования рейтингового агентства "Эксперт" состав участников рынка факторинга уже сложился и новичкам будет крайне тяжело угнаться за лидерами.

Многие банки уже давно объявили "факторинг" в своей продуктовой линейке, хотя на деле эту услугу представляют единицы.

Сегодня основными лидерами на рынке факторинга являются три банка. Явным лидером является "Промсвязьбанк" по объему его факторингового портфеля который составляет 24 711 220 тыс. руб., Банк "Петрокомерж" 5 002 869 тыс. руб., "Транскредитфакторинг" 4 003 706 тыс. руб.

По оценкам рейтингового агентства "Эксперт", общий объем рынка факторинга в 2010 году увеличился на 26-30% и составил примерно 450-500 млрд. руб.

В литературе приводятся различные трактовки сути факторинга, но при этом наиболее распространенным является его определение как комиссионно-посреднической и кредитной операции.

Основной целью факторингового обслуживания - является ин-



кассирование дебиторских счетов клиентов и получение причитающихся в их пользу платежей.

В факторинговых операциях участвуют три стороны: фактор (банк); клиент (кредитор, поставщик товара); предприятие - потребитель товара, должник.

Факторинг - это операция, связанная с уступкой поставщиком фактору, подлежащих оплате плательщиком (потребителем) долговых требований и передачей банку права получения платежа по ним. К долговым требованиям относятся платежные документы за товары, работы и услуги, а так же другие долговые обязательства.

Основным принципом факторинга является возмещение фактором (банком) поставщику части суммы платежа по долговым требованиям к плательщикам. Перечисление же остальной суммы платежа по долговым требованиям осуществляется фактором после поступления средств от должника. Однако может быть незамедлительное возмещение кредитором полной суммы долга, обычно за вычетом комиссионного вознаграждения и процента за кредит.

Существует несколько классификаций факторинга. Рассмотрим те, которые могут быть применимы ОАО "Сбербанком России". Первая разновидность факторинга это факторинг с финансированием.

Его сущность в том, что клиент (поставщик товара) уступает банку (фактору) право последующего получения платежей от покупателя (должника). Клиент получает от банка (фактора) 80-90% стоимости отгруженной продукции. Таким образом, банк дает клиенту кредит в виде досрочной оплаты поставленных товаров. Зарезервированные 10-20% стоимости отгрузки клиенту не выплачиваются, они бронируются на определенном счете на случай претензий от покупателя по качеству, цене и возмещаются поставщику в момент поступления платежа за товар. Получение такой услуги от банка отвечает потребностям предприятия, так как позволяет ему превратить продажу с отсрочкой платежа в продажу с немедленной оплатой, что обеспечивает ускорение движения промышленного капитала.

Разработанный комплекс услуг факторинга может состоять из следующих программ, например:

) Финансирование. Данная программа предусматривает выплату клиенту в размере до 90% от суммы поставки, и банк может обеспечить финансирование всех непросроченных поставок с отсрочкой платежа до 90 дней. Финансирование поставки осуществляется в адрес дебиторов, находящихся в любой точке России. Отличительной чертой данной факторинговой услуги является ее оперативность, гибкость, а так же минимальный пакет предоставляемых документов. А благодаря

услугам факторинга клиенту предоставляется возможность после заключения договора преобразовать в течение одних суток свою дебиторскую задолженность в деньги.

Учет дебиторской задолженности. Довольно простая система учета дебиторской задолженности, которая очень важна как для бухгалтерии так других подразделений предприятия, работающих с дебиторами. Благодаря такой услуге ОАО "Сбербанк России" обеспечит максимально удобный режим предоставления информации о состоянии дебиторской задолженности предприятия, уступленной Банку. Для этих целей может быть разработано специальное программное обеспечение, которое и позволит предприятию отслеживать все операции по факторингу и формировать необходимые отчеты.

Управление дебиторской задолженностью. Для управления дебиторской задолженностью клиента специалистами банка возможно проведение различного рода комплексов мероприятий по четырем важным направлениям: это начальная проверка и дальнейший мониторинг благонадежности и платежной дисциплины дебиторов; установление и оперативный пересмотр лимитов финансирования по дебиторам; обеспечение своевременного поступления денежных средств от дебиторов; работа с просроченной задолженностью.

Под кредитным риском в данном случае понимаются риски предприятия, которые связаны с неоплатой поставок с отсрочкой платежей. При факторинговом обслуживании (подразумевает наличие договора о безрегрессном факторинге) поставщик, получая средства от банка в счет очередной поставки с отсрочкой платежа, передает банку право требования платежа по этой поставке [28].

А если предприятие занимается экспортом продукции, то для него немаловажным моментом будет являться покрытие Банком его валютных рисков. Использование факторинговых услуг позволяет предприятию немедленно конвертировать денежные средства, полученные от Банка в качестве авансового платежа по поставке, под оплату валютного контракта. Предприятие, за счет использования факторинговых услуг, обезопасило себя от валютных рисков и получает дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Конечно с целью привлечения большего числа клиентов, банки должны правильно разработать тактику продвижения банковских продуктов и услуг, а так же донесения ее до потребителя.

Для более эффективного продвижения продуктов и услуг Сбербанка России предлагается использовать следующие виды рекламы и стимулирующие мероприятия:

Радиореклама - ее преимущество заключается в дешевизне.

Данный вид рекламы предназначен для охвата самой большой части населения, в которую входят пенсионеры, студенты и работающее население.

Ее суть в том, что бы максимально продемонстрировать потенциальному клиенту выгоды, которые он сможет получить, если начнет пользоваться предлагаемыми услугами.

Реклама банка и его продукции, на телевидении является одним из наиболее популярных способов распространения и донесения информации до потенциального потребителя. Это удобный и очень действенный метод повышения популярности бренда и привлечения внимания покупателей, так как имеет широкий охват аудитории.

#### **10.4. Новые подходы к анализу клиентской базы банка**

Стратегической концепцией банков является развитие партнерских отношений между коммерческим банком и его клиентами. Данная концепция строится на основе глубокого изучения потребностей клиентов. Расширение клиентской базы есть основа достижения банками своей конечной цели - получение прибыли. Кроме того, способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков, а также укрепляет их позиции на освоенных сегментах рынка банковских услуг для привлечения новых клиентов.

Цель изучения клиентской базы заключается в формировании базы перспективных клиентов, которые приносят банку доход; в выявлении сегмента нежелательных клиентов; сегмента клиентов требующих удержания, выращивания, выравнивания; в разработки оптимальной модели клиентской базы коммерческого банка.

В настоящее время коммерческие банки в своей деятельности стали активно применять методы, позволяющие анализировать эффективность клиентской базы. Выделяют следующие методы: общенаучные, общеэкономические, специфически-финансовые методы.

Основу системы методов, используемых в исследовании, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный и комплексный подходы к решению проблем.

Системный подход применяется как способ упорядочения анализа клиентской базой коммерческого банка, благодаря которому осуществляется структурирование клиентской базы, осуществляется сегментация клиентов, выбираются направления клиентского развития.

Комплексный подход, применяемый в процессах анализа, решает проблемы управления, структурирования, мониторинга клиентской базы.

### Модель анализа причин недовлетворенности клиентов банка



Рис. 29. Модель анализа причин недовлетворенности клиентов банка

Анализ эффективности клиентской базы коммерческого банка решается с применением экономико-математических методов. Данные методы являются важнейшим инструментом для управления, планирования, прогнозирования, контроля клиентской базы, построения теоретических моделей, позволяющих отобразить существующие связи в экономической жизни, прогнозировать поведение клиентов банка и экономическую динамику.

Многие управленческие нововведения клиентских баз требуют экспериментальной проверки. Ценность управленческого экспериментирования состоит в том, что данный метод позволяет комплексно подойти к исследованию проблем теории и практики анализа клиентской базы коммерческого банка.

Методы социологических исследований используются в решении проблем удовлетворенности клиентов банковскими продуктами и услугами, предлагаемые коммерческим банком. Социологические исследования проводятся путем сбора и обработки информации о потребностях и интересах клиентов коммерческого банка, о характере взаимоотношений между клиентами и банком. С этой целью широко применяют интервью и анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения, изучение документов и факторов группового поведения и др. Все это дает необходимую информацию, на основании которой можно про-

гнозировать реакцию клиентов, управлять поведением, как отдельных индивидов, так и групп людей.

Среди общеэкономических методов исследования клиентской базы коммерческого банка выделяют статистические методы. К статистическим методам исследования относят регрессионный анализ, корреляционный анализ, дисперсионный анализ, метод временных рядов и пр.

Следующая группа методов применяемых при анализе эффективности клиентской базы коммерческого банка, носит название специфически-финансовых методов. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых коммерческими банками. При использовании одного специфически-финансового метода – синектики, формируются постоянные группы людей различных должностей коммерческого банка для выявления, мониторинга, решения проблем анализа клиентской базой коммерческого банка, а также формирование новых идей и возможности их реализации. Заключительный этап синектического метода - развитие и конкретизация идеи, признанной наиболее удачной. К специфически-финансовым методам также можно отнести формализованные методы исследования систем анализа клиенткой базой коммерческого банка - параметрический метод, морфологический метод, методы логического поиска, методы поиска новых технических решений и пр.

Применяя вышеуказанные методы исследования клиентской базы, коммерческие банки повысят устойчивость, и конкурентоспособность на рынке банковских услуг, что приведет к выполнению стратегической концепции банка и к увеличению прибыли.

В современных условиях все возрастающей конкуренции происходит усиление ориентации коммерческих банков на рынок, на потребности клиента, в том числе поиск дополнительных возможностей повышения эффективности работы с клиентской базой.

В связи с этим возникает вопрос о построении в банке системы анализа клиентской базы, позволяющей выработать определенные методы взаимоотношения банка с существующими и потенциальными потребителями его услуг.

В настоящее время существует множество методов анализа клиентов банка. Однако большинство из них основано на оценке какого-либо одного аспекта взаимоотношений банка с клиентом и учитывает либо прибыльность операций с ним, либо его финансовую устойчивость.

По нашему мнению, подобный подход значительно снижает практическую значимость данных методик, так как не позволяет дать комплексную оценку выгоды клиента для банка. Так, клиент, при-

носящий высокий доход, может быть финансово неустойчив, и в случае его неплатежеспособности, банк понесет значительные убытки, связанные с формированием резервов на возможные потери по выданным ссудам, учтенным векселям клиента и т.д. Напротив, высоконадежные клиенты обычно обслуживаются по пониженным тарифам и могут приносить гораздо меньший доход, чем клиенты с худшим финансовым состоянием.

Кроме того, привлекательность клиента для банка во многом зависит от влияния неэкономических факторов. Так, некоторые клиенты, несмотря на убыточность работы с ними, могут быть вполне привлекательны с точки зрения престижа, имиджа банка. Поэтому кредитная организация может пойти на их обслуживание с целью завоевания определенного рынка, либо улучшения своего имиджа.

Следовательно, возникает вопрос о разработке комплексной методики оценки привлекательности клиентов для банка, учитывающей различные аспекты взаимоотношений с ними и позволяющей ранжировать их по степени выгодности обслуживания.

В связи с этим нами разработана и предложена к использованию методика, согласно которой наиболее привлекательным является финансово устойчивый клиент, обслуживание которого приносит самую высокую прибыль и положительно сказывается на имидже банка.

Данная методика позволяет получить интегральный коэффициент привлекательности и построена на оценке следующих факторов:

- рентабельность обслуживания клиента;
- надежность клиента;
- имиджевая привлекательность клиента.



Источник: RapidSoft

Рис. 30. Система лояльности как модель поощрения клиента

Перечисленные факторы охватывают основные аспекты выгоды клиента для банка и их сочетание выражается в классе привлекательности клиента.

Первым этапом оценки привлекательности клиента является оценка рентабельности его обслуживания. Для этого необходимо определить все доходы и расходы, полученные / понесенные банком при его обслуживании за определенный период времени.

Период, за который проводится анализ, должен быть не менее одного месяца, что связано с особенностью начисления процентов в соответствии с Положением Банка России от 26 марта 2007 г. № 302-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации» и регулирования резервов на возможные потери.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О банках и банковской деятельности: федеральный закон РФ от 2 декабря 1990г. №395-1: по состоянию на 13.07.2015. – Ф3 // Собрание законодательства. – 2015.

2. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации: федеральный закон РФ от 23 декабря 2003г. №177: по состоянию на 13 июля 2015 года. // Собрание законодательства. – 2015.

3. Об акционерных обществах: федеральный закон РФ от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ: по состоянию на 3 июня 2010г. – Ф3 // Собрание законодательства. – 2013.

4. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федеральный закон РФ от 10 июля 2002 г. N 86: по состоянию на 13 июля 2015 г – Ф3 // Собрание законодательства. – 2015.

5. Об упорядочивании отдельных нормативных актов банка России: указание Банка России от 24 декабря 2004 г. № 1537 // Вестник Банка России – 2010г.

6. Положение О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций: постановление Центрального Банка от 10 февраля 2003 №215-П: 25 октября 2013 г. // Вестник Банка России. – 2014.

7. Положение Банка России от 19 июня 2012 г. N 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>

8. Положение О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: постановление Центрального Банка от 26 марта 2004 г. № 254-П: по состоянию на 18 июня 2015 г. // Вестник Банка России. – 2015.

9. Политика в сфере управления и контроля за состоянием ликвидности: постановление Сберегательного Банка РФ от 18 октября 2001г. № 826 – р. // Рос.Газета. – 2011.

10. Атажанов, Б.А. Финансовый анализ деятельности кредитных организаций / Б. А. Атажанов // Аудит и финансовый анализ. – 2007. - №3. – С. 54-78.

12. Бобылёва, А.З. Финансовый менеджмент: Проблемы и решения: учебник том 1/ А.З. Бобылёва.- Мю: Юрайт, 2015.- 572с.

13. Бобылёва, А.З. Финансовый менеджмент: Проблемы и решения: учебник том 2/ А.З. Бобылёва.- Мю: Юрайт, 2015.- 329с.

14.Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Финансы и статистика, 2007. - 458 с.



15. Бородина, Н.В. Оценка и управление банковской ликвидностью / Н.В. Бородина // Банки и деловой мир. - 2007. - №1. – С.25-30.

16. Гиларовская, Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов: учеб. пособие для вузов / Л.Т. Гиларовская, С.Н. Паневина. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.

17. Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента: Учебник для ВУЗов / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 268с.

18. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент (прикладной курс для бакалавриата): Учебник/ К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев.-М.:Юрайт, 2014.-381с.

19. Екушов, А.И. Анализ ликвидности и его применение при управлении активами и пассивами банка / А.И. Екушов // Управление в кредитной организации. – 2010. - №3. – С.23.

20. Жуков, Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции: учебник / Е.Ф. Жукова. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 528 с.

21. Жуков, Е.Ф. Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов / Е.Ф. Жуков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 303 с.

22. Казимилова, Т.А., Лебедько, Л.В., Подобай, Н.В./ Механизм кредитного регулирования развития АПК Брянской области// Материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013. С. 127-131.

23. Костерина, Т.М. Банковское дело: Учебник / Т.М. Костерина. – М.: - Юрайт. 2014.-332с.

24. Кузнецова, В.В. Банковское дело: учебник / В.В. Кузнецова, О.И. Ларина. - М.: КНОРУС, 2007. - 262 с.

25. Коноховский, П. В. Микроэкономическое моделирование банковской деятельности. – СПб: Питер, 2011.

26. Ларионова, И. В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М.: Издательство «Консалтбанкир», 2013. – 272 с.

27. Лаврушин, О.И. Банковский менеджмент: учебник / кол. авторов; О.И. Лаврушин. - М.: КНОРУС, 2011. - 560 с.

28. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева. - М.: КНОРУС, 2009. - 768 с.

29. Лаврушин, О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учебник для вузов / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева, С. Л. Корниенко. - М.: КНОРУС, 2010. - 264 с.

30. Лебедько, Л.В. Инновационный процесс как фактор повышения прибыльности сельскохозяйственных организаций//диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Брян-

ский государственный педагогический университет им. И.Г. Петровского. Брянск, 2011

31. Максютлов, А. А. Банковский менеджмент. – Издательство Альфа-Пресс, 2007. – 444 с.

32. Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент банка: учеб. пособие для вузов / Масленченков Ю.С. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 399 с.

33. Никитина, Т.В. Банковский менеджмент: учеб. пособие для вузов / Т.В. Никитина. – СПб.: Питер, 2011. – 160 с.

34. Ольхова, Р.Г. Банковское управление в современном банке: учебник для вузов / Р.Г. Ольхова. - М.: Проспект, КНОРУС, 2010. - 304 с.

35. Подобай, Н.В. Пути повышения эффективности функционирования крестьянских (фермерских) хозяйств в Брянской области// Экономика сельского хозяйства России. 2013. № 3. С. 046-056.

36. Подобай, Н.В. Обоснование направлений социально-экономического развития крестьянских (фермерских) хозяйств.//Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Курская государственная сельскохозяйственная академия им. И.И. Иванова. Брянск, 2012

37. Подобай, Н.В. Страхование электронный учебник для вузов. - Брянск. 2011

38. Подобай, Н.В. Лебедево, Л.В., Казимирова, Т.А. / Государственное регулирование страхования в АПК Брянской области// Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 3 .С. 26-30

39. Подобай, Н.В. Лебедево, Л.В., Казимирова, Т.А. / Система государственной поддержки страхования сельскохозяйственных производителей Брянской области// Инновационные подходы к формированию концепции экономического роста региона// Материалы научно-практической конференции. Брянск, 2013.С.144-151.

40. Самойлов, Е.В. Методика управления мгновенной ликвидностью коммерческого банка / Е.В. Самойлов // Управление в кредитной организации. – 2011. - №2. – С.35 – 38.

41. Симонов, В.В. Кредитная система и государственное регулирование / В.В. Симонов // Деньги и кредит.- 2008. - № 4.- С.23-35.

42. Сунцова, Н.В. Управление банковской ликвидностью в современных условиях / Н.В. Сунцова, А.В. Шалтаева // Вестник ААЭП: научный журнал. - Барнаул: изд-во ААЭП. - 2008. - Вып. 12. - Т. 2. - С. 85-87.

43. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова, И.Т. Балабанов, Е.В. Быкова, И.Г. Кукукина. –

М.: Перспектива, 2010. – 656 с.

44. Хасбулатов, Р.И. Международные экономические отношения (углубленный курс): Учебник для бакалавров/Р.И. Хасбулатов.- М.: Юрайт, 2012.- 910 с.

45. Чирков, Е.П., Ларетин, Н.А., Нестеренко, Л.Н., Васькин, В.Ф., Камовский, Н.П., Кирдицева, Д.Н., Быстрова, Т.Ю., Каширина, Н.А., Кузьмицкая, А.А., Подобай, Н.А., Раевская, А.В., Прудников, П.В., Иванюга, Т.В., Матюшкина, И.А., Пискунова, М.А., Шеламкова, Н.Ю. и др. // Развитие организационно-экономического механизма в системе ведения агропромышленного производства региона. Брянск, 2014.

Учебное издание

Подобай Наталья Васильевна

## **Банковский менеджмент**

Учебно-методическое пособие  
по изучению дисциплины для обучающихся по  
Направлению **38.03.01** Экономика  
Профиль Финансы и кредит

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 26.13.2016 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п. л. 17,83. Тираж 25 экз. Изд. № 3956.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ

