

Управление ресурсами банка: методологический аспект

Н. Л. ДАВЫДОВА, С. В. СПЛОШНОВ

Позитивные тенденции, сложившиеся в производственном секторе экономики Республики Беларусь, устойчивый экономический рост в последние 7–8 лет требуют трансформации подходов к оценке и управлению деятельностью коммерческих банков.

Концепцией развития банковской системы Республики Беларусь на 2001–2010 гг. среди приоритетов были выделены расширение ресурсной базы банков, оптимизация их активов и пассивов, повышение капитализации. Таким образом, на первый план в системе банковского менеджмента выдвинуты взаимоувязанные и взаимообусловленные аспекты управления ресурсами, рисками и прибыльностью деятельности.

Задача банковского менеджмента как совокупности процедур «управления отношениями в процессе формирования и использования денежных ресурсов» [1, с. 68] – реализация интересов и приоритетов акционеров, достижение согласованного с ними планируемого финансового результата с учетом установленных государством правил и порядка осуществления банковских операций, экономических ограничений, а также необходимости обеспечения интересов персонала.

В экономической литературе нет четкого согласованного мнения относительно объектов банковского менеджмента. В частности, в качестве объектов выделяют: денежные ресурсы банка и их движение, организационные структуры банка и персонал [1, с. 7]; маркетинг, технологические, трудовые, финансовые, организационные ресурсы и другие функциональные подсистемы [2, с. 340]. На наш взгляд, объектом менеджмента выступает ресурсный потенциал коммерческого банка как совокупность финансовой, юридической, технико-технологической, организационной, управленческой, кадровой, исторической и внешней (имиджевой) составляющих [3, с. 19].

Любые принимаемые руководством банка управленческие решения, касающиеся проведения операций или внутрибанковской деятельности, затрагивают одну или несколько составляющих ресурсного потенциала (подсистем управления), причем возможный суммарный эффект от решений по отдельным составляющим не всегда позитивен (рис. 1).

Управленческие решения, принятые по отдельным составляющим ресурсного потенциала банка, прямо или косвенно воздействуют на финансовую подсистему, влияют на совокупный финансовый результат.

Подобный подход хорошо согласуется с общепринятыми трактовками термина «ресурсы фирмы (организации)». Последние рассматриваются как «средства, возможности, ценности, запасы фирмы, источники ее доходов» или как «основные ресурсы, используемые организацией» (человеческие ресурсы, капитал, материалы, технология и информация). Совокупность ресурсов организации призвана обеспечивать стабильность ее работы по направлениям деятельности, а также получение прибыли [4, с. 341; 5, с. 760].

Следует подчеркнуть, что понятие «ресурсы» банка не является тождественным «ресурсному потенциалу», а подразумевает лишь его финансовую составляющую, финансовые ресурсы.

Управление ресурсами банка (во взаимосвязи финансовой подсистемы и подсистемы управления рисками) напрямую связано с совершаемыми операциями в сферах денежного оборота и кредита, является важнейшей составляющей банковского менеджмента, определяющей финансовые результаты и устойчивость кредитной организации.

Различные теоретические подходы к определению сущности ресурсов коммерческого банка определяют концептуальные установки в области подходов, принципов и методов управления, реализуемых в практике белорусских банков.



Рисунок 1 – Система управления

В теории банковского дела можно выделить две основные точки зрения на природу банковских ресурсов.

а) Банковские ресурсы рассматриваются как совокупность средств (включая собственные и привлеченные средства), находящихся в распоряжении банков и используемых для кредитования и других активных операций, или как совокупность «собственного капитала и фондов, а также средств, привлеченных банками в результате проведения пассивных и активно-пассивных операций, используемых для активных операций» [2, с. 48; 5, с. 759; 6, с. 388].

С этой точки зрения, ресурсы – средства или фонды денежных средств, формирующие банковские пассивы (средства акционеров и обязательства банка перед клиентами – юридическими и физическими лицами).

б) Ресурсы банка (resources) – средства, «собственные активы банка, состоящие из денежных средств в кассе и сумм, причитающихся от должников, инвестиций, кредитов, основных средств» [7, с. 314].

Представленные точки зрения, тем не менее, достаточно близки. Ресурсная база банка, используемая для проведения активных операций, в первом случае, или ресурсы банка, как его активы, образуемые за счет собственных и привлеченных источников, во втором случае, обеспечивают деятельность банка, как экономического субъекта, позволяют получать прибыль.

Данные теоретические построения имеют выраженное понятийное сходство с трактовками фундаментальной категории экономической теории «экономические ресурсы» (от франц. *ressources* – вспомогательное средство), однако, на наш взгляд, одинаково неполно представляют сущность банковской деятельности, определяют первичность пассивных или активных операций соответственно.

Следует отметить, что «экономические ресурсы» рассматриваются как «источники, средства обеспечения производства» [4, с. 480] или «совокупность основных средств, нематериальных активов, прочих ценностей, денежных средств, находящихся в собственности фирмы и используемых для извлечения прибыли» [5, с. 760].

Теория финансов рассматривает финансовые ресурсы экономического субъекта (государства, предприятия, организации) как совокупность фондов денежных средств, находящихся в его распоряжении, то есть также указывает на доминантность источников ресурсов.

Понимание природы банковских ресурсов, на наш взгляд, существенным образом связано с пониманием сущности банка как финансового посредника (*financial intermediary*). Банковская деятельность связана с перераспределением фондов (трансформацией капиталов, сроков и рисков). Банки «сами занимают или создают фонды» для проведения активных операций. «Принимая фонды», банки принимают на себя обязательства, которые, в свою очередь, определяют «приобретенные ими обязательства других лиц и организаций» [8, с. 184].

Исходя из этого, у банка нет и не может быть средств, не размещенных в активные операции, а с другой стороны, нет и не может быть активных операций (кредиты клиентам, вложения в ценные бумаги, инвестиции и другие) без соответствующего ресурсного наполнения. Следовательно, ресурсы банка – понятие, одинаково относящееся как к активам, так и к пассивам, отражающее, с одной стороны, ресурсную базу, ресурсное наполнение активной операции, а с другой стороны, конкретные направления размещения средств. Активные и пассивные операции взаимообусловлены, находятся в неразрывном единстве, не делимы во времени и не имеют приоритета по отношению друг к другу, равно важны для результатов деятельности кредитной организации.

Неразделимость во времени нами трактуется не в смысле «немедленно» (здесь и сейчас), а в рамках одной даты валютирования; при этом происходит трансформация объемов «привлекаемых - размещаемых» средств по отдельным группам счетов и по срокам. Следует также отметить «обезличенность» трансформируемых фондов. Установление строгого соответствия отдельных активов и пассивов возможно только для целей оперативного анализа и планирования.

С нашей точки зрения, ресурсы банка (финансовые ресурсы) – совокупность фондов денежных средств, уже размещенных в различные виды активных операций, кредиты и ценные бумаги, использованных для приобретения основных фондов и технических средств, находящихся в кассе в виде наличных денег или на корреспондентских счетах банка. Данным определением подчеркивается единство пассивных и активных операций банка как целостного объекта управления, невозможность их разделения во времени.

Говорить о первичности пассивов при их трансформации в активные банковские операции или, наоборот, о приоритете активной операции (например, кредитовании конкретного клиента) перед ее ресурсным наполнением можно лишь для целей планирования ресурсных потоков в банке в зависимости от уровня централизации в управлении ресурсами, от уровня планирования.

Дискуссионность в вопросе о сущности банковских ресурсов находит отражение и в аспектах управления. Представляется возможным выделить три основных подхода к управлению ресурсами банка.

а) *Направления использования пассивов банка определяются их структурой, срочностью, устойчивостью; пассивы первичны по отношению к активам банка, управление ресурсами осуществляется исходя из имеющихся и потенциальных пассивов.* Банк формирует портфель активов с целью, чтобы поток операционных доходов превышал расходов на заданный уровень с учётом необходимости отчисления части привлечённых средств (юридических и физических лиц) в фонд обязательных резервов, а также в активы с низкой доходностью (резерв ликвидности). Операции на межбанковском рынке в части покупки ресурсов осуществляются в целях регулирования ликвидности.

Такой подход являлся исторически первым и появился в условиях наличия дешевых источников финансирования (США, 40-50-е гг. XX века). Именно тогда в западной литературе были сформулированы принципы двух вариантов управления спрэдом: метода распределения активов (метод общего фонда средств) и более гибкого метода конвертации активов (метод разъединения источников фондов), многократно рассмотренных в современной отечественной учебной литературе и ряде публикаций [9, 10]. Объектом управления здесь является разница между уплачиваемыми и получаемыми банком процентными расходами и доходами.

Фактически рассматриваемый подход определяет совокупность источников средств как постоянную заданную величину, на основе которой происходит балансирование сроков; можно выделять чувствительную к изменениям процентной ставки часть, за счет которой и произойдет финансирование чувствительных к изменениям процентной ставки активов. При этом ставка размещения средств должна превышать ставку привлечения:

$$R > \sum \frac{\alpha_i \times e_i}{(1 - r_i)}, \quad (1)$$

где R – планируемая процентная ставка размещения средств, α_i – доля i -го депозита в общей сумме анализируемой части привлеченных средств (платных привлеченных пассивов), e_i – процентная ставка по i -му депозиту в %, r_i – норма обязательных резервов по i -му депозиту.

Модель (1) может корректироваться с учетом рисков активных операций. В этом случае риск невозврата средств, а следовательно, потенциальная необходимость для банка по созданию резерва на возможные потери по активам, подверженным кредитному риску и под обесценение ценных бумаг, будет компенсирована за счет увеличения процентной ставки, что в белорусских условиях не всегда оправдано (например, в случае кредитования валообразующих предприятий, платежеспособность которых не всегда оптимальна).

Использование рассмотренного подхода к определению процентных ставок также является составляющей *RAROC*–метода (*risk-adjusted return on capital*) и позволяет планировать величину дохода на размещаемые средства, скорректированную на величину возможных потерь. Таким образом, банк, с одной стороны, увязывает различные группы источников (пассивов) с их размещением, с другой стороны, принимает решение о совершении какой-либо активной операции только тогда, когда операционная прибыль от нее, определенная с учетом принимаемых рисков, будет не ниже планируемой банковской маржи.

Рассмотренные методы содержат ряд существенных недостатков, что ограничивает возможности их практического использования. Во-первых, в условиях острой конкуренции банков на рынке привлеченных средств, изменчивости процентных ставок, возможных «административных» перераспределениях клиентской базы говорить о значительной стабилизации структуры источников и сроков привлечения средств не приходится. Во-вторых, структура платных привлеченных пассивов банков не соответствует составу и структуре активов по срочности в связи с изменчивостью спроса на различные виды кредитов, рыночной конъюнктуры на рынке ценных бумаг и др., то есть размещение средств на оптимальные с точки зрения планирования сроки и по планируемым процентным ставкам на практике затруднено.

б) *Управление ресурсными потоками осуществляется исходя из потребностей клиентов-кредитополучателей или приоритетов банка по размещению средств.* Банк «поддерживает постоянный баланс между потребностями в ресурсах и возможностями их приобретения на условиях, обеспечивающих финансовую устойчивость» [11]. Объем и структура депозитной базы банка обуславливаются потребностями клиентов, а следовательно, процентная ставка по привлекаемым ресурсам устанавливается исходя из процента, который способен заплатить конкретный клиент-кредитополучатель. Таким образом, при реализации данного подхода, банк контролирует приток пассивов (средств юридических и физических лиц, межбанковских кредитов и др.) исходя из возможностей их использования. Следовательно, пассивы не рассматриваются как постоянная величина, их объем и структура варьируются в зависимости от объемов кредитования и иных факторов.

Основной недостаток данного подхода связан с тем, что фактически банки не ограничивают объемы привлекаемых средств юридических и физических лиц во вклады и депозиты, пересматривая процентные ставки лишь в контексте процентной политики Национального банка, а не исходя из возможностей (потребностей) клиентов, приобретающих кредитные ресурсы. Более того, именно потребности клиентов-вкладчиков определяют широкое банковское предложение в части депозитных счетов различной срочности.

Поиск эффективных направлений размещения ресурсов, интерпретация рисков кредитования в цене кредитов, переход от кредитования «административного» к кредитованию

рыночному – по-прежнему важнейшая проблема управления в системообразующих банках Республики Беларусь.

С нашей точки зрения, рассмотренный подход целесообразно применять на практике только при оценке возможности и эффективности привлечения дополнительных источников (возможно за счет повышения уровня процентных ставок) для финансирования конкретной программы их размещения (кредитование клиента, покупка государственных ценных бумаг и др.). При этом следует учитывать не средневзвешенные, а предельные издержки (*метод предельных издержек*).

Привлечение дополнительных денежных средств по более высокой процентной ставке выгодно только в том случае, если предполагаемая ставка размещения средств выше нормы предельных издержек (с учетом обязательного резервирования):

$$N = \frac{\Delta E}{\Delta Q} \quad (2)$$

$$R > \frac{1}{1 - r} \times N$$

где N – норма предельных издержек, R – ставка размещения средств, ΔE – изменение процентных расходов за счет привлечения дополнительных источников, ΔQ – прирост объема платных привлеченных пассивов, r – норма обязательных резервов.

в) *Комплексное управление активами и пассивами банка.*

Цель комплексного управления активами и пассивами банка состоит в максимизации банковской маржи (разности между процентными доходами и расходами) при приемлемом уровне риска с учетом возможных изменений процентных ставок и ликвидности. Активы и пассивы банка рассматриваются в неразрывном единстве, решения относительно привлечения и размещения ресурсов должны быть скоординированы (прямой и обратный метод планирования); в качестве объекта управления выступает весь баланс банка (портфель активов и пассивов), а не его отдельные части. Процедуры управления ресурсами при данном наиболее рыночном подходе также включают управление дисбалансами и средневзвешенным сроком погашения.

В современных условиях предоставление основных банковских услуг, то есть привлечение депозитов и кредитование, приводит к формированию потоков доходов и расходов, связанных не только с процентными платежами, но и с комиссионными сборами, в том числе за сопутствующие и смежные услуги (за банковские переводы, снятие денежных средств со счетов наличными, эмиссию и обслуживание банковских пластиковых карточек). По кредитным операциям, кроме основной процентной ставки, часто устанавливаются дополнительные комиссии за рассмотрение документов и обслуживание кредита, причем их величина в некоторых белорусских банках в пересчете на годовой процент превышает основное процентное вознаграждение.

Кроме того, несбалансированность активных и пассивных операций по срокам связана не столько с приоритетами оперативного управления в банке, сколько с уровнем развития денежной экономики, доступностью дешевых источников ресурсов, конъюнктурой денежного рынка, а также с субъективно или объективно сложившимися элементами функциональной или отраслевой специализации банка, особенностями и устойчивостью его клиентской базы. Все это определяет недостаточность традиционных методов управления спрэдом.

Поэтому, на наш взгляд, задачей скоординированного комплексного управления активами и пассивами является достижение такой структуры баланса, которая в условиях изменчивой рыночной конъюнктуры позволила бы банку соответствовать избранной миссии, достигать краткосрочные и стратегические цели, реализовывать программы развития, удовлетворять интересы всех субъектов системы банковской деятельности (акционеров, менеджеров, клиентов банка и государства).

Критериями эффективности управления ресурсами выступают в этом случае динамика показателей прибыльности банка (рентабельность капитала и активов) при одновременном выполнении регулятивных требований.

Abstract. The paper considers a methodological concept of bank resource management.

Литература

1. Банковский менеджмент: учеб. пособие [Текст] / Н.П. Беляцкий, Б.Д. Семёнов, С.Д. Вермеенко. – Минск : БГЭУ, 2004.
2. Организация деятельности коммерческих банков: учебник [Текст] / Г.И. Кравцова, Н.К. Василенко, И.К. Козлова и др.; под ред. Г.И. Кравцовой. 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : БГЭУ, 2002.
3. Сплошнов, С.В. Концептуальные подходы к оценке эффективности деятельности коммерческого банка [Текст] / С.В. Сплошнов // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2001. – № 27. – С. 17–25.
4. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2001.
5. Малый экономический словарь [Текст] / Под ред. А.Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2000.
6. Деньги, кредит, банки: учебник [Текст] / Г.И. Кравцова [и др.]; под ред. Г.И. Кравцовой. – Мн.: БГЭУ, 2003.
7. Банковское дело. Словарь [Текст] / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2001.
8. Словарь современной экономической теории Макмиллана [Текст]. – М. : ИНФРА-М, 1997.
9. Захорошко, С. Управление пассивами и активами методом распределения пассивов [Текст] / С. Захорошко // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2005. – № 26. – С. 24–26.
10. Захорошко, С. Новый метод управления процентной маржой [Текст] / С. Захорошко // Банк. вестник. – 2006. – № 5. – С. 37–39.
11. Тарасов, В. Модель управления пассивами коммерческого банка [Текст] / В. Тарасов, С. Румас // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2001. – № 4. – С. 36–37.