

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(АФ НИУ «БелГУ»)

## **Развитие функции управления банковскими активами и пассивами на микроуровне**

2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ НА МИКРОУРОВНЕ	
1.1. Экономическая сущность банковских активов и пассивов .....	6
1.2. Цели и содержание функции управления банковскими активами и пассивами на микроуровне .....	16
1.3. Методы реализации функции управления банковскими активами и пассивами в коммерческом банке.....	22
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК РОССИИ»)	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России» .....	29
2.2. Оценка управления активами и пассивами Банка.....	36
2.3. Рекомендации по повышению результативности реализации функции управления активам и и пассивами в коммерческом Банке ....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Управление активами и пассивами коммерческого банка — одна из основных функций управления банковской деятельностью. На современном этапе развития экономики в банковском секторе ужесточается конкуренция среди кредитных учреждений, снижается доходность основных финансовых инструментов. Перед многими банками встает задача роста эффективности управления активами и пассивами, доходности банковских операций посредством внедрения альтернативных инструментов, усиливаются требования к системам управления рисками, ликвидностью и процентными ставками.

Необходимость максимально эффективного управления активами и пассивами на микроуровне, то есть на уровне институтов банковского сектора определяется:

- постоянно растущей конкуренцией на местных и мировых рынках;
- появлением новых сложных продуктов;
- качественными сдвигами в структуре привлеченных ресурсов;
- растущим дерегулированием банковской деятельности со стороны Центрального банка;
- нестабильностью экономической ситуации;
- необходимостью координировать работу банка по всем направлениям;
- высоким уровнем требований пользователями банковских услуг к коммерческим банкам;
- потребностью в координировании подходов к оказанию банковских услуг в общей системе управления рисками.

В свою очередь, требуется совершенствование подходов и методов реализации функции управления банковскими портфелями активов и пассивов.

Все вышесказанное и обусловило **актуальность выбора темы** исследования.

**Степень научной разработанности.** Различные теоретические аспекты управления текущими активами и источниками коммерческих банков рассмотрены в трудах Исаева Р.А., Матвеева Ю.А., Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П., Лаврушина О.И. и других авторов.

Однако важно подчеркнуть, что на практике проблема эффективности реализации функции управления активами и пассивами и достижения высокой прибыльности при поддержании крепкого финансового положения до сих пор актуальна. Это подтверждается систематическим аннулированием лицензий разных банков в России. Отсюда, требуют развития научные подходы к управлению активами и пассивами банков и адаптации уже существующих методик к современным реалиям.

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по совершенствованию управления банковскими активами и пассивами на микроуровне — уровне коммерческого банка. Достижение этой цели подразумевает решение нескольких **задач**:

- 1) исследовать экономическую сущность банковских активов и пассивов;
- 2) изучить цели и содержание функции управления банковскими активами и пассивами на микроуровне;
- 3) исследовать методы реализации функции управления банковскими активами и пассивами в коммерческом банке;
- 4) оценить систему управления активами и пассивами в банке;
- 5) на основе проведенного анализа разработать рекомендации по повышению результативности реализации функции управления в банке.

**Объектом исследования** являются активы и пассивы коммерческого банка.

**Предметом исследования** выступает система экономических и организационных отношений, возникающих в коммерческом банке в процессе реализации функции управления активами и пассивами.

Работа выполнена на материалах кредитной организации Публичного акционерного общества «Сбербанк России».

Исследование охватывает трехлетний период — с 2014 г. по 2016 г.

**Теоретической основой** для выполнения выпускной квалификационной работы послужили монографии, учебники, учебные пособия и периодические издания по банковскому делу, федеральное законодательство и нормативно-правовые акты Российской Федерации.

В качестве **информационной базы** использовалась финансовая отчетность и внутренние документы ПАО «Сбербанк России».

**Методологическая база.** В процессе исследования использовались различные **приемы и методы**: синтез, индексный анализ, дедуктивный и индуктивный методы исследования и др.

**Практическая значимость** работы заключается в предложенных рекомендациях по совершенствованию управления активами и пассивами ПАО «Сбербанк России».

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей две главы, заключения и списка литературы, содержащего 60 наименований.

В первой главе работы предметом теоретического исследования выступают сущность банковских активов и пассивов, цели и содержание функции управления ими на микроуровне, методы управления.

Вторая глава является практическим разделом, в котором проведена оценка системы управления активами и пассивами в ПАО «Сбербанк России» и предложены рекомендации по повышению результативности реализации функции управления.

Работа изложена на 62 страницах текста. Расчеты оформлялись в виде таблиц, общее количество которых составило 8; в работе представлены рисунки и диаграммы (2 шт.); делались ссылки на приложения, количество которых составило 15.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ НА МИКРОУРОВНЕ

## 1.1. Экономическая сущность банковских активов и пассивов

Актив банка представляет собой результат операций по формированию, использованию и перемещению денежных средств и финансовых ресурсов, предполагающий прирост экономической выгоды в течение определенного промежутка времени в виде поступления либо увеличения стоимости. В трудах ученого-финансиста О.И. Лаврушина приводится следующее определение: «Активы банка — собственные и привлеченные средства, размещенные в ссудные и другие операции». Автор считает, что активы банка — это размещенные собственные и привлеченные с помощью банковских операций заемные средства, с целью извлечения максимальной доходности в рамках приемлемого риска и необходимого уровня ликвидности [30, стр. 132].

В понимании зарубежных ученых банковские активы классифицируются на четыре основные категории [29, стр. 117-132]:

- 1) наличные деньги в кассе и приравненные к ним средства;
- 2) вложения в ценные бумаги;
- 3) ссуды;
- 4) недвижимость в виде зданий и сооружений.

С позиций доходности можно выделить две группы активов: приносящие и не приносящие доход банку. К активам, которые приносят банку доходы, относят ссуды, вложения в ценные бумаги, некоторую долю депозитарных операций и др. К активам, которые не приносят доход, относят: наличные средства в кассе, остатки денег на корреспондентском и резервном счетах Банка России, вложения в основные средства банка. Чем выше удель-

ный вес активов, приносящих доход, в общей величине активов, тем более эффективно они размещены.

С учетом вышеизложенного, можно определить, что самыми доходными активами коммерческого банка выступают вложения в ценные бумаги и чистая ссудная задолженность.

Успешность управления банковскими активами оценивается оптимальностью управления конкретными активами, с целью получения максимальной доходности при наименьших рисках и уровне необходимой ликвидности.

Активные операции представляют собой операции, которые дают банку основной доход, и которым характерно большинство рисков в банковской деятельности. При этом банковские активы различаются по степени ликвидности, характеризуются дифференцированным уровнем риска, приносят разный доход.

Применительно к активам под ликвидностью подразумевается их возможность трансформироваться в денежные средства путем их продажи либо погашения обязательств заемщиками, или другими должниками кредитной организации.

По уровню ликвидности банковские активы можно разделить следующим образом [30]:

- ликвидные первоклассные активы (деньги в кассе, на корреспондентских счетах, ценные бумаги государства);
- активы с хорошей ликвидностью: краткосрочные кредиты организациям и населению, краткосрочные межбанковские кредиты и кредиты до востребования, а также факторинговые операции;
- наименее ликвидные (долгосрочные кредитные вложения);
- неликвидные активы (здания и сооружения, прочие основные средства, нематериальные активы, определенные разновидности ценных бумаг, сомнительные и просроченные и кредиты).

Активные банковские операции банка определяют основную часть операций банка.

Управление активными банковскими операциями заключается в изучении обоснованности размещения собственных и заемных средств с целью получения максимального дохода. От успешности управления активными операциями зависят ликвидность, прибыльность, финансовая состоятельность банка в целом.

Между степенью риска, прибыльностью и ликвидностью активов существует обратная зависимость: чем выше уровень риска и доходность активов, тем ниже их ликвидность. Так, например, денежные средства в кассе обладают нулевой степенью риска, не приносят банку дохода и характеризуются абсолютной ликвидностью.

К базовым принципам управления активами относятся [48, стр.31-36]:

- 1) поддержание оптимальной структуры активов;
- 2) диверсификация активных операций;
- 3) контроль за рисками и создание резервов;
- 4) обеспечение доходности.

Критерии оценки качества банковских активов включают несколько понятий.

1. Ликвидность:

- первоклассные ликвидные активы;
- ликвидные активы;
- медленно реализуемые (долгосрочные) активы;
- неликвидные активы.

2. Доходность:

- работающие (приносящие доход) активы;
- неработающие (не приносящие доход) активы.

3. Диверсифицированность:

- по видам операций;



- по типам клиентов и отраслям деятельности;
- в разрезе подразделений и территориальных регионов;
- по срокам возврата финансовых вложений;
- по длительности вложений;
- по валюте сделки.

#### 4. Степень риска вложений:

- первоклассные;
- стандартные;
- сомнительные;
- проблемные;
- убытки.

Регулирование инвестиций, которые производит банк, является отдельным направлением управления активами.

Портфель ценных бумаг — важный элемент активов, так как является одним из активов, приносящих основной доход. Портфелем ценных бумаг кредитного учреждения называется комплект купленных ценных бумаг, паев, вложений в другие юридические лица за счет ресурсов, имеющихся в распоряжении банка, для получения дохода в виде процента, дивиденда или дохода от перепродажи [41].

Портфель ценных бумаг служит в качестве инструмента, с помощью которого достигается нужная банку доходность, сопряженная с наименьшим риском. Портфель ценных бумаг банка включает торговый портфель (ценные бумаги для реализации); инвестиционный портфель (ценные бумаги, купленные до погашения); вексельный портфель; портфель контрольного участия (вложения банка в долевые ценные бумаги дочерних и зависимых акционерных обществ и прочее участие в уставных капиталах кредитных и прочих организаций).

Еще одним из активов, приносящим банку доход, является кредитный портфель.

Кредитный портфель представляет собой результат банковской деятельности по выдаче кредитных средств, который включает в себя комплект всех выданных кредитным учреждением кредитов за определенный промежуток времени. Кредитный портфель можно представлять в виде открытой системы, в которую входят ссуды, классифицированные на основе параметров кредитного риска, доходности и ликвидности. Другими словами, кредитный портфель — совокупность ссудной задолженности по кредитным продуктам кредитной организации, структурированной по уровню риска, прибыльности и ликвидности, с целью реализации стратегии и тактики кредитной политики.

Выделяют общие и частные принципы пополнения кредитного портфеля.

К общим принципам кредитования относят платность, возвратность, срочность, обеспеченность, целевой характер ссуд [24].

К частным принципам относятся принципы: рационального кредитования, дифференцированности, снижения риска кредитного портфеля.

Принцип рационального кредитования эквивалентен ведению комплексной оценки надежности реализуемой сделки, изучение объекта, субъекта, определение прибыльности от кредитной сделки.

Принцип дифференцированности при создании кредитного портфеля связан с дифференцированным подходом и условиями кредитования. Наиболее базовым принципом пополнения кредитного портфеля кредитного учреждения служит принцип минимизации риска кредитного портфеля, поскольку кредитные операции наиболее доходны и, соответственно, особо рискованны.

Управление активами и пассивами в банках реализуется на базе разных инструментов управления, предназначенных для максимального уменьшения влияния рисков на банки, следовательно, потери прибыли и стоимости банков.

Управление активами и пассивами в кредитной организации включает различные области, связанные с банковскими операциями, — депозиты, кредиты, портфельные инвестиции, управление капиталом и др.

С целью полноценного управления банковским институтом для извлечения максимальной прибыли при поддержании надежности следует анализировать, контролировать и управлять всеми денежными потоками банка, по которым отток и приток средств возможен как в настоящем, так и в будущем. В систему управления активами и пассивами коммерческого банка можно отнести также управление операциями, отражаемых в числе внебалансовых требований и обязательств. В ином случае банк не может определять достаточно точно возможные потери при наступлении определенных рисков по операциям, учитываемых за балансом, что может дестабилизировать деятельность банка.

Организация оценки и анализа качественного активов банка, имеющих очень большое значение для его финансового положения, задается целым рядом факторов и обстоятельств. Прежде всего, активы банка позволяют отражать не только стоимостные, но и продуктовые параметры кредитной организации, ее рыночные возможности. Кроме того, банковские активы подвержены самым разным и многочисленным рискам, которые оказывают непосредственное негативное влияние на прибыль. И, наконец, анализ качества активов банка выполняет ряд важнейших для любого банка задач, обеспечивающих поддержание достаточной ликвидности, доходности и надежности банка.

Нехватка надежных активов ведет к повышению взаимной зависимости банков, выступающих в качестве главных держателей надежных активов, с одной стороны, и государств — эмитентов подобных активов, с другой. В будущем это может привести к созданию канала распространения фискальных рисков в банковский сектор в результате ухудшения макроэкономической конъюнктуры [47, стр. 78-81].

Сущность управления банковскими активами применительно к кредитным организациям состоит в выборе направлений и порядка размещения собственных и заемных средств, т.е. это распределение на наличные деньги, ценные бумаги, кредиты, и другие активы. В процессе размещения финансовых ресурсов главное внимание уделяется кредитным операциям и вложениям в ценные бумаги, т.е. кредитному портфелю и портфелю ценных бумаг. Решением задач эффективного размещения ресурсов является покупка такого рода активов, которые помогут получать максимальный доход при достаточно безопасном для менеджеров банка уровне риска.

При этом, управление финансовыми ресурсами в банках затрудняется рядом факторов. Прежде всего, банки выступают наиболее регулируемой сферой российского предпринимательства, так как при размещении средств они обязаны очень строго исполнять требования законодательства и предписания регулятора.

Кроме того, формируемые между банками и его клиентами взаимоотношения в части кредитования, по вкладным операциям базируются на взаимном доверии и помощи. Кроме этого, держатели акций коммерческого банка, как и все другие инвесторы, рассчитывают на норму прибыльности, сопоставимую по сумме с доходом от аналогичных инвестиций.

На качество активов и пассивов оказывают воздействие как внутренние, так и внешние факторы.

К внутренним факторам относят:

– качество менеджмента банка. Сюда включают степень квалификации управленческого персонала и персонала банка. Данный фактор считается одним из основных, поскольку на уровне управления влияет политика банка и направления его развития;

– рискованная работа банка в создании кредитного портфеля. Кредитование населения и организаций является одним из базовых факторов формирования активов и доходности банка. Однако при этом следует не допускать

дисбаланса денежного потока, который может вызвать неплатежеспособность;

– работа банков на отечественном финансовом рынке. При пополнении портфеля ценных бумаг, кредитная организация должна учесть самые разные аспекты риска от принятого решения;

– уровень зависимости от заемных источников финансирования. Чем выше данный уровень, тем сильнее может пострадать банк, при наступлении негативных обстоятельств;

– структура активов бухгалтерского баланса. Чем выше уровень работающих активов, тем больше прибыльность кредитного учреждения.

К внешним факторам, влияющим на ликвидность коммерческого банка, относятся:

– глобальные изменения, которые ежегодно все сильнее влияют на экономику стран в всем мире. Так, например, кризис 2007 г. в США отрицательно сказался на банковской системе всего мира, что вызвало дефолт крупных банков;

– политика государства по изменению процентных ставок, ставок рефинансирования, межбанковскому кредиту. Таким образом, государство централизованно может регулировать деятельность банков;

– потеря доверия к банку со стороны бизнес-партнеров и клиентов, которое может стать причиной резкого изъятия денежных средств и проблем с внешними заимствованиями.

Пассивные операции банка связаны с формированием его ресурсов, отражаемых на пассивных счетах. При правильной работе руководства происходит наращивание суммы денежных средств на пассивных счетах, что ведет к росту прибыли.

К пассивным операциям относятся [43]:

- 1) пополнение собственного капитала за счет отчислений из прибыли;
- 2) эмиссия акций и облигаций, а также их реализация;

- 3) операции с вкладами;
- 4) займы между банками.

В современной банковской системе процессы формирования банковских пассивов крайне важны. Их оптимизация ведет к эффективному управлению всеми источниками финансовых средств, составляющими базу любого коммерческого банка. Все пассивы банков, которые, тем или иным образом, связаны с ресурсом средств, делятся на депозитные и эмиссионные.

Депозитные операции — это операции коммерческих банков, которые должны принести доход от размещения сбережений населения и организаций на их счетах. Вклады могут быть оформлены на какой-то точный период времени, либо до первого запроса владельца на выдачу денег. Депозитные операции составляют значительную часть пассивов каждого кредитного учреждения.

Эмиссионные операции возникают, когда банковские учреждения оформляют и продают свои ценные бумаги. Все крупные банковские структуры давно применяют эмиссию ценных бумаг как инструмент для привлечения средств. В их роли могут быть обычные либо привилегированные акции, а также облигации. Если эмитенту присвоен хороший рейтинг и отзывы клиентов, то он размещает акции на фондовом рынке. Следя за курсом акций банка, можно узнать и прогнозируемый размер дивидендов. Банковские ресурсы создаются за счет личных, заемных и привлеченных средств.

Собственные источники занимают главное место в начале работы любой организации, поскольку именно они формируют ее потенциал. При оформлении учредительных документов любого юридического лица именно с помощью собственного капитала оплачивается все самое необходимое на стартовом этапе. Без всего этого ни одно кредитное учреждение не сможет работать. Собственные ресурсы коммерческого банка и создают основу ее главных резервов. Также эти ресурсы обязательно вкладывают в активы, предусмотренные на длительный период времени.

Привлеченные средства нужны кредитным организациям для того, чтобы покрывать ими определенные потребности в финансировании. В конечном итоге, с помощью привлеченных денег реализуются активные операции, направленные на кредитование населения. Средства, которые временно нигде не используются, выдаются заемщикам в виде кредитов, что приносит банку доход в виде комиссий и процентов. В итоге удовлетворенными остаются все стороны. Граждане и предприятия получают кредиты на оплату своих нужд, а банкиры трансформируют деньги в капитал.

Заемные ресурсы банков — это средства, полученные ими от других банков либо Банка России под процент. Такие деньги должны быть отданы в оговоренный период и на установленных условиях. К этому виду денежных средств банкиры прибегают тогда, когда личных ресурсов недостаточно для ведения своей деятельности.

Для проведения оценки и управления качеством активов и пассивов большую роль играет финансовая отчетность, базовой формой которой является бухгалтерский баланс. Баланс коммерческого банка — одна из главных форм финансовой отчетности, отражающих объем и структуру собственных и привлеченных средств и их размещение в различные кредитные и другие активы.

В балансах коммерческих банков статьи и разделы актива делятся по уровню доходности, т.е. приносящие и не приносящие доход. Статьи, приносящие доход, объединены в разделе «Доходные активы». В группу, не приносящие доход, входят разделы «Высоколиквидные активы» и «Прочие активы» [12].

Зачастую статьи раздела «Доходные активы» менее ликвидны и относятся в значительной степени к рискованным статьям, по сравнению со статьями, не приносящими доход.

Баланс банков применяется для анализа управления работой банковских учреждений и расчета коэффициентов их ликвидности, управления банков-

скими рисками. Кроме того, в современных условиях хозяйствования, баланс коммерческого банка служит не только средством отчетности и анализа, но и средством коммерческой информации, банковского менеджмента, а также инструментом рекламы для фактических и потенциальных клиентов, стремящихся детально и профессионально разобраться в работе банка.

Систематический мониторинг и изучение балансовых данных позволяет контролировать и регулировать качество банковских активов и улучшать управление банковской системой. Менеджеры банков, изучая отчеты других банков, знакомятся с положением дел в них при установлении корреспондентских отношений, выдаче кредитов и т.д.

На фоне кризиса банковской системы России, усиления конкуренции на рынке банковских услуг, а также роста случаев банкротств среди банков, появляется потребность у работников системы и клиентов иметь самую достоверную информацию о финансовом положении банков, тенденциях изменения финансового положения, а также причин и факторов, оказывающих влияние на их изменение.

## 1.2. Цели и содержание функции управления банковскими активами и пассивами на микроуровне

В системе управления финансами одним из важных направлений является эффективное управление активами и пассивами коммерческого банка.

Управление активами и пассивами как понятие, применяемое в банковском деле, появилось в США в 1960-е гг. и относится, прежде всего, к регулированию уровня риска, когда процентные ставки процента растут либо снижаются. До этого момента финансовые менеджеры применяли отдельные методы управления активами, пассивами и спредом [50, стр. 2-9].

Это было связано с тем, что в 1940-1950-х гг. банки в изобилии использовали дешевые источники заемного финансирования в форме депозитов до востребования и сберегательных вкладов. Поэтому главная управленческая



проблема состояла в таком перераспределении активов, которое поддерживало бы ликвидность банка и получение наибольшего дохода, и акценты были сделаны на управлении активами.

Управление активами и пассивами очень важны в деятельности банковского института. Управление ликвидностью и балансом имеют решающее значение для работы и поддержания деятельности, операций кредитного учреждения.

В последние годы даже крупные транснациональные финансовые учреждения попали в состояние глубокого кризиса ликвидности и остро нуждались во внешнем вмешательстве. Практическая значимость управления активами и пассивами и управления ликвидностью в определенной снизилась.

В практике работы регулирующих органов отмечено, что даже банки с хорошей репутацией не смогли найти выход из глубокого кризиса ликвидности. Это привело к принятию новых мер, нужных для обеспечения надежной системы управления банком. Следовательно, разрабатываются новые методы эффективного менеджмента, а также создаются органы, осуществляющие контроль за управлением активами, пассивами и ликвидностью.

В связи с этим, важно изучать базовые принципы управления активами и пассивами, новые тенденции и важность применения аналитической структуры, пути решения появляющихся нормативных и управленческих проблем в данной области.

В настоящее время банковское управление активами и пассивами представляет собой целенаправленный процесс систематического регулирования структуры и динамики активов и пассивов, направленный на поддержание экономической эффективности банка с позиций оптимизации рисков и достижения безопасного уровня ликвидности.

В современной банковской практике процедура управления активами и пассивами эквивалентна интегрированному управлению активами и пассивами, так как в современных условиях ни одно решение относительно акти-

вов или пассивов не может приниматься изолированно и обособленно от других компонентов системы [12].

Отсюда, под банковским управлением активами и пассивами можно понимать процесс формирования и дальнейшего регулирования такой структурой активов и пассивов банковского баланса, которая обеспечивает достижение заданных стратегий и целей финансового управления.

Банки рассматривают свои портфели активов и пассивов как единое целое, которое задает роль общего портфеля банка в достижении его основных целей — высокой прибыли и безопасного уровня рисков.

Совместное управление активами и пассивами позволяет коммерческому банку внедрять инструментарий для защиты заемных средств в форме депозитов и займов от колебаний циклов деловой активности и сезонных изменений экономики, а также ресурсы для создания портфелей активов, которые обеспечивают реализацию целей.

По мнению многих ученых-экономистов, сущность управления активами и пассивами состоит в формировании стратегий и проведении мероприятий, которые приводят структуру банковского баланса в соответствие его стратегическим программам. Кроме того, считается, что управление активами и пассивами представляет собой управление дисбалансом с целью снижения процентного риска, оптимизации доходов и поддержания платежеспособности банка.

Управление активами и пассивами можно считать также действиями банка, направленными на оптимизацию структуры активов и пассивов с позиций зрения их качества, срочности, дифференцированности и ценовых параметров, а также на предотвращение потерь в процессе деятельности.

Потребность в управлении активами и пассивами важна и по той причине, что работа банков производится на фоне постоянного изменения конъюнктуры товарных и денежных рынков. Это требует очень гибкого менеджмента активными и пассивными операциями в банках. Цель такого

управления — получение необходимой прибыли и рентабельности. Исходя из этого, кредитные учреждения должны систематически разрабатывать и внедрять соответствующие состоянию экономики методы управления активами и пассивами.

Конечными целевыми результатами системы управления активами и обязательствами являются [11; 30]:

- защита интересов вкладчиков и акционеров банка;
- поддержание ликвидности на уровне, покрывающем все потребности денежных потоков, при возможности самого выгодного размещения излишка ликвидности;
- управление процентным разрывом между активами и пассивами, чувствительными к колебаниям процентной ставки и прироста доходов в пределах заданных лимитов рисков;
- извлечение прибыли от торговли валютой в рамках установленных границ риска;
- поддержание нужной суммы капитала для покрытия любых деловых рисков;
- оптимизация оценки банковских продуктов и услуг для поддержки процесса рационального управления активами и пассивами и роста дохода банка.

Коммерческие банки также создают и внедряют экономико-математические модели управления, позволяющие более тонко управлять активами и пассивами. Данный метод называется «сбалансированным управлением активами и пассивами», он основан на использовании портфельного подхода к управлению ликвидностью путем одновременного согласованного управления активами и пассивами.

В 1960-1970-х гг. произошли значительные изменения в методах управления структурой активов и пассивов. Сталкиваясь с интенсивным ростом уровня процентных ставок и сильной конкуренцией за фонды, банкиры ста-

ли уделять пристальное внимание поиску новых источников средств, мониторингу структуры и стоимости депозитов и недепозитных обязательств.

В результате развития практики финансового менеджмента в банках была выработана стратегия управления пассивами. Целью стратегии стало установление контроля над источниками финансовых ресурсов банка, аналогично контролю над активами. Основным рычагом управления выступают цены, в том числе уровень процентной ставки, и прочие условия, которые банк предлагал депозиторам и кредиторам, чтобы поддержать желаемые объем, структуру и затраты фондов. Столкнувшись с высоким спросом на кредитные средства, банк мог просто поднять ставку по депозитам и заемным средствам финансового рынка по сравнению с конкурентами и получить дополнительные фонды [53, стр. 12-22].

Совершенствование техники управления пассивами и одновременное наращивание риска и изменчивость процентных ставок в конечном счете породили подход, использованные в основе стратегии управления фондами (пассивами), который сейчас применяется в банковской деятельности. Такой подход по отношению к менеджменту активов или пассивов более сбалансирован, и в его рамках можно выделить следующие ключевые задачи:

- для выполнения банком долгосрочных и краткосрочных целей его менеджеры должны в максимально возможной степени следить за объемом, структурой, прибылью или затратами, связанными как с активами, так и с пассивами;

- контроль менеджеров банка над активами должен координироваться с контролем над пассивами таким образом, чтобы управление активами и пассивами осуществлялось в единой системе. Эффективная координация позволяет достигать наибольшего спреда между доходами банка по активам и затратами по эмитируемым обязательствам;

- затраты и доход относятся к обеим сторонам баланса — и активной, и пассивной. Политика банка должна формироваться с учетом задачи макси-

мизации дохода и минимизации стоимости банковских услуг, как по активам, так и по пассивам.

Традиционная позиция в банковском управлении состояла в том, что весь доход банка формируется от займов и инвестиций. В современной системе управления наступило понимание того, что банк реализует пакет финансовых услуг — сбережения, кредиты, консалтинг и т.д., цена каждой из них должна покрыть затраты банка по ее предоставлению.

Оптимальная структура банковских активов должна решать комплекс задач:

- поддержание наибольшей доходности при обеспечении необходимого уровня ликвидности;

- минимизация рисков ликвидности путем диверсификации источников и фондирования;

- эффективное проникновение на целевые рынки при качественном управлении кредитными рисками портфелей;

- уменьшение доли неэффективных либо недостаточно доходных активов с учетом требуемого уровня инвестиций в иммобилизованные активы и поддержки бизнеса.

Задача управления активами и пассивами состоит в предотвращении или исправлении дисбаланса и защита от рисков банковской деятельности посредством изучения последствий генеральной стратегии банка по структуре баланса и его прибыльности.

Процедура управления активами и пассивами требует обеспечения точными и достаточными данными, как из внутренних, так и внешних источников. Внешние данные необходимы для прогнозирования развития и формулирования стратегии коммерческого банка, внутренние — для контроля за исполнением политики в части управления активами и пассивами и оценки необходимости изменений в ней.

Все используемые в коммерческом банке данные должны быть существенными, надежными и современными.

Важную роль в организации функции банковского управления активами и пассивами несет в себе организационная структура и функции структурных подразделений.

Например, Совет Директоров утверждает стратегический план развития коммерческого банка. План содержит стратегические цели и приоритеты развития, основные факторы успеха и контрольные индикаторы роста активов и обязательств [60].

Правление банка разрабатывает детали планов мероприятий по исполнению стратегического плана, утверждает бизнес-план и на его основе — финансовый план на очередной календарный год, формирует организационную структуру, задачи, функции и полномочия структурных подразделений, утверждает нормативные документы по управлению банковскими активами и пассивами.

Грамотное построение организационной структуры управления активами и пассивами поддерживает адекватное распределение обязанностей и полномочий между конкретными подразделениями и уровнями управления рисками, что позволяет более полно реализовывать возложенные на них функции.

### 1.3. Методы реализации функции управления банковскими активами и пассивами в коммерческом банке

В современной системе банковского управления применяется три типа стратегий управления активами и пассивами [30].

1. Стратегия управления активами представляет собой стратегию по реализации контроля средств, генерируемых операциями кредитования и процентными ставками.

Основные направления менеджмента активами основываются на двух вариантах: методе общего фонда средств (распределения активов) и методе конвертации (разъединения источников фондов).

Метод общего фонда средств применяется чаще всего в стабильной внешней среде, поскольку его эффективное использование зависит от ряда условий:

- относительно несущественное колебание процентных ставок коммерческого банка;

- существенная часть привлеченных ресурсов состоит из бессрочных беспроцентных вкладов, которые, в большинстве случаев, представлены остатками денег на счетах организаций и населения;

- состав пассивов банка достаточно стабилен и его легко планировать.

При одновременном выполнении трех данных условий высшее руководство банка имеет основание считать пассивную сторону баланса заданной величиной и уделять больше внимания активам.

В модели общего фонда средств для реализации какой-либо активной операции неважно, из какого источника поступили финансовые ресурсы. Такая модель ориентирована на управление активами и не позволяет учитывать структуру заемных средств. В этой связи, модель недостаточно эффективна для мониторинга качественных индикаторов активов, в частности ликвидности коммерческого банка.

Метод управления активами посредством их распределения (метод конверсии средств) заключается в сопоставлении активов и пассивов по срокам и суммам.

Этот метод предполагает, что в зависимости от разновидности привлеченных ресурсов должны быть заданы не только нормативы их резервирования в ликвидные активы, но конкретные инструменты и сроки размещения этих ресурсов.

Данный подход в большей мере отвечает требованиям современной экономики, базирующейся на четкой дифференциации предпринимательской деятельности и материальной ответственности за результаты деятельности. Уставный капитал должен применяться именно для формирования капи-

тальной базы банка, вклады до востребования — для активов с быстрой оборачиваемостью, сберегательные и срочные вклады — для долгосрочных ссуд и вложений в труднореализуемые ценные бумаги и т.д.

Суть метода конверсии финансовых средств основан на том, что он повышает ответственность конкретного структурного подразделения и менеджеров банка за эффективность разрабатываемых решений и соответствующих операций. Кроме того, на основе этого метода можно применять гибкие системы мотивации персонала и департаментов банка за получение высоких показателей в работе. Такие системы эксплуатируются в большинстве банков за границей и в последние годы в российской банковской практике и подтвердили свою полезность [51, стр. 44-47].

2. Стратегия управления пассивами включает контроль источников денежных средств и мониторинга стоимости депозитных и недепозитных обязательств — цен и процентных ставок.

3. Стратегия управления финансами представляет собой более сбалансированный подход, который подразумевает стратегии управления как активами, так и пассивами.

Базовыми задачами стратегии управления финансами выступают:

– контроль суммы доходов либо стоимости активов и обязательств для достижения целей коммерческого банка;

– координация управления активами и пассивами как инструмент достижения наибольшей положительной разницы между доходами и затратами и снижения рисков;

– увеличение прибыли и сокращение издержек от поставок услуг;

– управление уровнем процентного риска и хеджирование.

Процентный риск — это серьезная проблема, с которой сталкиваются все банки в стратегии управления.

Процентная ставка задается под влиянием рынка при взаимодействии с объемом спроса и предложениями кредитных ресурсов.



Изменения рыночной процентной ставки ведут к двум видам риска — изменения цены и реинвестирования рисков.

Кроме того, существенными аспектами для оценки качества банковских пассивов служат риски ликвидности и рыночные риски. Риск ликвидности определяется как риск, который не достиг требуемых и неожиданных текущих и будущих финансовых потоков и эффективной залоговой потребности.

В процессе управления ликвидностью, посредством мониторинга движения денежных средств банки ведут систематический контроль над изменением суммы потребности в денежных средствах, для поддержания ликвидности, и источников их удовлетворения. Источники формирования финансов комплектуются в зависимости от оборотов по счетам и резервных требований. В зависимости от направления применения средства комплектуются по источникам финансирования конкретных активов.

В рамках метода управления резервной позицией планирование размеров фондов, покупаемых коммерческим банком на финансовом рынке для покрытия задолженности и возможного оттока денег, привлечение ресурсов для формирования фондов производится на межбанковском рынке и у Центрального банка.

При этом кредитные учреждения могут снижать удельный вес низкодоходных и недоходных активов и так образом наращивать уровень ликвидности.

Метод управления кредитной позицией состоит в расчете суммы денежных средств, которые коммерческий банк должен получить в краткосрочном периоде, если он не будет возобновлять краткосрочные кредиты.

Необходимо отметить, что при этом методе появляется фактор риска доступности фондов, который будет расти по мере развития денежного рынка.

Рыночный риск в работе банков состоит из процентного и валютного рисков [11].

Главное внимание в банковском управлении активами и пассивами — управление балансовым риском — приходится на функцию управления активами и пассивами, в рамках которой банк стремится сконцентрироваться на балансе рентабельности при управлении рисками, а также в наращивании рентабельности.

Разные направления бизнеса и финансовых продуктов, предлагаемых одним банком, всегда обладают общей точкой соприкосновения, поскольку структурные подразделения казначейства и управление активами и пассивами несут ответственность за управление движением денег в коммерческом банке.

С экономической позиции финансовые учреждения выступают важнейшими посредниками, которые формируют и поглощают ликвидность в государственной финансовой системе. Финансовые ресурсы подвержены трансформации сроков погашения, поскольку они циркулируют в банке. Изменение сроков погашения влияет на рыночный спрос и предложение, политику и потребности банков и рынка сегментов.

Процедура погашения требований и обязательств банка всегда ведет к существенному риску расхождения в сроках погашения, риску изменения процентных ставок, а также валютному риску, помимо кредитного риска. Главные функции управления банковскими активами и пассивами, а также ликвидности, управления рисками дают возможность банкам управлять и минимизировать риски до приемлемого уровня. Банковские учреждения все больше склоняются к реализации такого процесса и стремятся применять оптимальные ресурсы.

Усовершенствованная нормативно-правовая база должна благоприятствовать усилению надежности банков и включать сценарии и предположения, улучшенные и новые управленческие принципы для буферов ликвидности, представляемые коммерческими банками. Улучшенный подход делает упор не только на то, как он работает в конкретном банке, но все больше и

больше на заинтересованности в анализе потенциальных системных рисков и концентрации ликвидности, чтобы предвидеть рискованные события.

Рамочные итоги управления ликвидностью в большей части банков подразумевает премию за ликвидность. Исполнение задачи менеджмента обеспечивает высокую гибкость при расчете и выплате премии за ликвидность, базы риска и прочих дополнений. Это означает, что, несмотря на издержки, растущие из-за роста ликвидности, есть определенные резервы ликвидности для длительных и устойчивых сценариев развития риска. Рамки ликвидности призывают к тому, чтобы кредитные учреждения имели приемлемый риск и риск ликвидности в управлении активами и пассивами.

Улучшенные правила управления капиталом должны направляться на управление ликвидностью в краткосрочной и долгосрочной перспективе и требуют от банков иметь достаточный капитал, чтобы выдержать 30-дневный сценарий риска. Поэтому банками на периодической основе проводится стресс-тестирование, которое имеет глобальное значение для установления уровней отказоустойчивости и моделирования процедур эффективности по исправлению проблем в случае кризиса. Решение по управлению риском ликвидности влияет на прогнозирование баланса в разных сценариях и постулатах. При этом основная часть стресс-тестирования — поддержание и осуществление методов проверки буфера ликвидности банка в стрессовых условиях, что даст возможность визуально применить буферы ликвидных активов и прогнозирование на случай чрезвычайных ситуаций ликвидности.

Нужно отметить, что качественное управление активами и пассивами в итоге становится базой для финансового прогнозирования баланса [53].

Банки все чаще проводят оценку рисков активов и требований к капиталу, чтобы сконцентрироваться на увеличении прибыльности на фоне оптимизации требований к капиталу. Руководство коммерческого банка должно быть уверенным, что прогнозирование капитала и исполнение команд управления активами и пассивами в каждом направлении деятельности, позволят оценить стоимость капитала, нужно для соответствующих сфер работы.

Одним из ключевых выводов этого анализа является то, что банки должны принимать риски в управлении своих активов и пассивов, но они никогда не должны строить свою стратегию на прогнозах процентных ставок. Банки должны осознать важность управления активами и пассивами, его полезность в решении проблем ликвидности и риска с целью повышения финансовой стабильности и надежности данных институтов.

Таким образом, можно сделать ряд выводов.

Активы банка — это размещенные собственные и привлеченные с помощью банковских операций заемные средства, с целью извлечения максимальной доходности в рамках приемлемого риска и необходимого уровня ликвидности. По уровню ликвидности банковские активы можно разделить на ликвидные первоклассные, с хорошей ликвидностью, наименее ликвидные и неликвидные. К базовым принципам управления активами относятся: поддержание оптимальной структуры, диверсификация активных операций, контроль за рисками и создание резервов, обеспечение доходности.

Все пассивы банков, которые, тем или иным образом, связаны с ресурсом средств, делятся на депозитные и эмиссионные. Управление активами и пассивами относится, прежде всего, к регулированию уровня риска.

Структура банковских активов в части размещения имеющихся пассивов наряду с качеством кредитного и депозитного портфелей в большой степени определяет сумму прибыли банка, рентабельность его деятельности. Плохое качество указанных портфелей и нерациональное размещение средств в активах банка создают предпосылки для появления убытков, а порой ведут к несостоятельности. Поэтому оптимальное распределение финансовых ресурсов по направлениям вложений (кредиты физическим лицам и реальному сектору, акции, облигации и т.д.) способствует извлечению банком высокой маржи и росту рентабельности.

Банки рассматривают свои портфели активов и пассивов как единое целое, которое задает роль общего портфеля банка в достижении его основных целей — высокой прибыли и безопасного уровня рисков.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК РОССИИ»)

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

В конце 1841 г. императором России Николаем I был подписан указ об организации в стране сберегательных касс. ПАО «Сбербанк России» — исторический преемником данных касс, которые сначала были двумя небольшими организациями с двадцатью сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве [60].

В 1865-1895 гг. численность сберегательных касс на всей территории страны увеличилось с 47 до 3 875, а количество выданных сберегательных книжек достигло 2 млн. штук.

В 1895 г. приняли новый Устав сберегательных касс, который предусматривал каждому клиенту сохранение коммерческой тайны. Кроме того, в сберкассах возникли новые типы вкладов: можно было открыть счет на ребенка или на погребение.

В кризисный период (1917-1941 гг.) Сбербанк оказался способен сохранить сбережения вкладчиков, объявив их неприкосновенными. В то же время, коммерческая тайна была упразднена: правительство обязало кассы выдавать государственным органам сведения о счетах любого вкладчика. Новая экономическая политика государства внесла большие изменения в банковской структуре: кассы стали оформлять денежные переводы, выпускать собственные заемные сертификаты, проводить операции с процентными и ценными бумагами.

В годы Великой Отечественной войны и послевоенное время Сбербанк развивался и содействовал населению в материальных вопросах. Для при-

влечения заемных источников средств он создавал лотереи для граждан и занимался размещением государственных займов.

Основным видом деятельности Сбербанка в 1941-1945 гг. и последующие годы стало сотрудничество с правительством в области атомной и ядерной промышленности. Помощь банка в привлечении денег и финансирование научных разработок позволило стать СССР лидером в области выпуска и переработки ядерного топлива.

За тридцать послевоенных лет численность сберегательных касс банка стало больше в два раза (с 40 тыс. до 79 тыс.), количество клиентов возросло в 12 раз, а сумма их вкладов в 100 раз [60].

В 1987 г. в рамках экономических реформ кассы были реорганизованы в Сберегательный Банк СССР. В 1989 г. начал свою работу первый банкомат; в этом же году Сбербанк стал членом Всемирного института сберегательных банков.

В 1991 г. Общим собранием акционеров на основе Сбербанка СССР был зарегистрирован Акционерный Коммерческий Сберегательный Банк Российской Федерации.

В 1995 г. был основан Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка. Накопленная за десять лет доходность этого фонда достигла 278%.

В 2001 г. было начато сотрудничество банка с Олимпийским комитетом. Банк поддерживал российских спортсменов на олимпийских играх в Солт-Лейк-Сити (2002 г.), Афинах (2004 г.) и Турине (2006 г.).

В 2002 г. Сбербанк выпустил свои первые банковские карты «VISA Аэрофлот» с той целью, чтобы сделать внутренние и международные авиационные перелеты граждан комфортными и экономически выгодными.

В 2003 г. был дан старт сотрудничеству Сбербанка и Северного флота России: в рамках совместного проекта военнослужащие, их семьи и гражданский персонал получили доступ к обширному перечню банковских продуктов и услуг, кредитованию на льготных условиях.

В 2006 г. Сбербанк начал политику расширения рынка в других странах и открывает представительство в Казахстане, в 2007 г. — на Украине, в настоящий момент оно насчитывает свыше 190 отделений.

В 2008 г. Наблюдательный Совет Сбербанка утвердил стратегию «Развитие Сбербанка до 2014 г.»; была создана производственная система Сбербанка, использующая технологию продуманного и экономичного производства; возникла услуга «Сбербанк Онлайн», с помощью которой клиенты банка в Московском регионе получили возможность круглосуточно оформлять банковские операции через Интернет. Также был начат проект «Кредитная фабрика», спецификой которого стала автоматизация процесса принятия решения о потребительском кредитовании.

С этого года Сбербанк приобрел статус стратегического партнера Всемирного экономического форума в Давосе (Швейцария), было активировано сотрудничество с Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета для обучения управляющих кадров Сбербанка, а в декабре Сбербанк России выпустил благотворительную карту «Подари жизнь», прибыль с которой отчисляется в помощь больным детям.

В целом за период с 1991 г. по 2008 г. работа Сбербанка России претерпела серьезные изменения, он преодолел кризис и окончательно реорганизовался в современный и универсальный банк, открытый для сотрудничества с любыми категориями клиентов, выступая как инструмент поддержки экономики России.

2009 г. стал моментом точкой разработки «Стратегии развития Сбербанка до 2014 г.». Были обновлены и расширены перечни продуктов для граждан: пересмотрены и усовершенствованы программы кредитования, понижены процентные ставки, разработан универсальный договор обслуживания, было подготовлено специальное подразделение для работы с гражданами, чей ежемесячный доход не превышает 25 тыс. рублей, была запущена система «Кредитное страхование». В этот год были завершены масштабные

работы по поддержке предпринимательской деятельности и разработаны новые услуги для корпоративных клиентов, сформированы новые кредитные программы: «Бизнес-авто», «Экспресс-лизинг», «Коммерческая недвижимость», «Микрокредит субъектам малого бизнеса», стартовала система «Сбербанк бизнес ОнЛ@йн». В итоге, Сбербанк вошел в 20 крупнейших банков России по рыночной капитализации, после того, как банк приобрел контрольный пакет ОАО «БПС-Банк», открыл представительство в Германии, оформил разрешение на деятельность в Индии [60].

В 2010 г. было продолжено устойчивое развитие банка, оформлено много стратегически важных договоров, проведена аттестация и оценка персонала, предприняты дополнительные меры по повышению качества обслуживания населения, реализованы социально-значимые и экономические проекты. Сбербанк отменил комиссии за рассмотрение и выдачу кредитов гражданам, дважды были уменьшены процентные ставки по кредитам.

Сбербанк в данный момент — одна из основ экономики государства, треть ее банковской системы. На долю банка в последние годы по общему объему активов приходится в среднем 30% общих банковских активов. Банк выступает главным кредитором экономики России и занимает самую большую долю на рынке вкладов, высокий удельный вес кредитов населению и организациям.

Сбербанк включает 16 территориальных банков и свыше 17 тыс. отделений по всей стране, в 83 субъектах страны. В России у Сбербанка более 100 млн. клиентов, что составляет более половины численности россиян; за рубежом услугами Сбербанка пользуются свыше 10 млн. человек [60].

Перечень услуг банка для розничных клиентов весьма обширен: от обычных депозитов и разных видов кредитов до банковских карт, банковского страхования, денежных переводов, и брокерских услуг. Все розничные кредиты оформляются с помощью технологии «Кредитная фабрика», разработанной для эффективной оценки кредитных рисков и роста качества кре-



дитного портфеля. Также в банке организована сеть удаленных каналов обслуживания, в которую входят: онлайн-банкинг (более 10 млн. активных пользователей), мобильные программы для смартфонов (более 1 млн. активных пользователей), SMS-сервис «Мобильный банк» (более 17 млн. активных пользователей), одна из самых больших в мире банкоматных сетей и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств).

Сбербанк выступает крупнейшим в России эмитентом дебетовых и кредитных банковских карт. Совместный банк Сбербанка и «BNP Paribas» выполняет функции POS-кредитования под брендом «Cetelem», используя концепцию «ответственного кредитования».

В числе клиентов Сбербанка — более миллиона организаций (из 4,5 млн. зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает абсолютно все группы корпоративных клиентов, причем на малые и средние компании приходится более трети корпоративного кредитного портфеля банка. Остальная часть — это выдача кредитов крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

В последние годы Сбербанк существенно расширил международное присутствие. Кроме государств СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк работает в девяти странах Центральной и Восточной Европы («Sberbank Europe AG») и в Турции («DenizBank»). Покупка «DenizBank» была произведена в 2012 г. и стала самым крупным приобретением за всю историю банка. Также Сбербанк имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, работает в Швейцарии [60].

В 2014 г. Сбербанк стал главным партнером Олимпийских игр «Сочи-2014», занял первое место среди банков Центральной и Восточной Европы.

Система «Сбербанк Онлайн» была признана лучшим розничным онлайн-банкингом в государствах Центральной и Восточной Европы по оценке журнала «Global Finance», банк признали лучшим банком в стране по итогам исследования, проведенного этим журналом в 2015 г.

Главным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала, плюс одна голосующая акция; другими акционерами банка являются международные и российские инвесторы. Акции Сбербанка котируются на российских биржевых площадках с 1996 г., американские депозитарные расписки котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США.

Организационная структура ПАО «Сбербанк России» приведена на рис. 2.1.

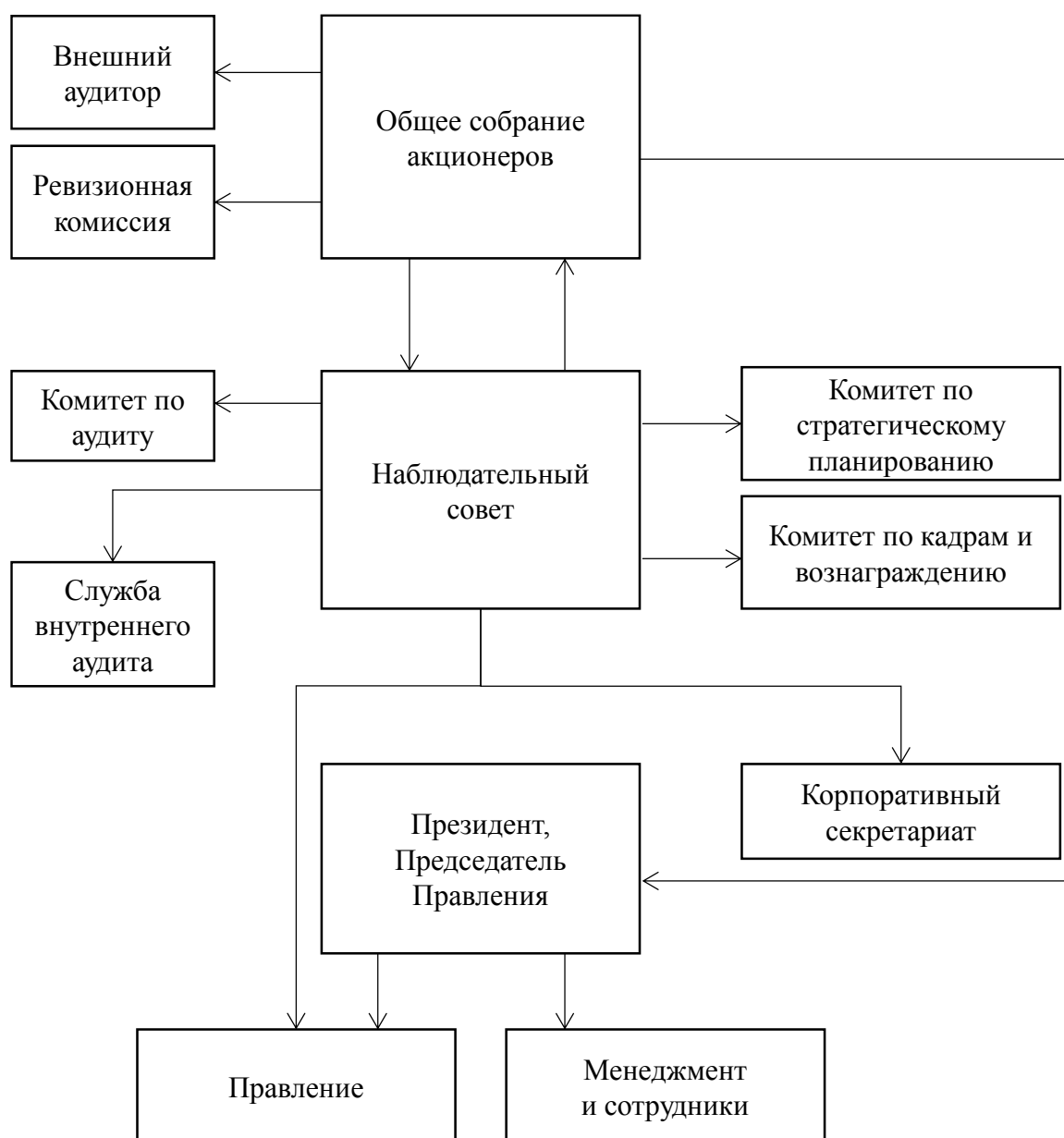


Рис. 2.1. Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Основные показатели деятельности банка ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг. приведены в табл. 2.1 (рассчитано по данным годовой финансовой отчетности банка (прил. 1-15) и информации на сайте банка [60]).

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ПАО «Сбербанк России»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Динамика (+;-)			
	2014	2015	2016	2014-2015 гг.		2015-2016 гг.	
				абсолютное отклонение	темп роста, %	абсолютное отклонение	темп роста, %
1. Процентные доходы банка, млрд. руб.	1 662	1 991	2 080	329	119,8	89	104,5
2. Процентные расходы банка, млрд. руб.	702	1 132	878	430	161,3	-254	77,6
3. Прибыль до налогообложения, млрд. руб.	429	307	648	-122	71,5	341	211,1
4. Прибыль после налогообложения, млрд. руб.	311	218	498	-93	70,2	280	228,2
5. Среднегодовая сумма активов, млрд. руб.	19 011	22 227	22 214	3 216	116,9	-13	99,9
6. Среднегодовая сумма собственных средств, млрд. руб.	1 959	2 155	2 579	196	110,0	423	119,6
7. Норматив достаточности собственных средств (на конец года), %	11,6	11,9	13,6	0,3	102,6	1,7	114,3
8. Количество офисов банковского обслуживания (на конец года), ед.	17	16	15	-1	96,3	-1	91,8
9. Численность персонала (на конец года), тыс. чел.	257	266	260	8	103,3	-6	97,8
10. Доля банка в активах банковской системы (на конец года), %	29,1	28,7	28,9	-0,4	x	0,2	x

Как видно из табличных данных, процентные доходы банка, в отличие от процентных расходов, постоянно увеличивались, что позволяло ему удерживать лидерские позиции на отечественном рынке. Чистая прибыль после снижения в 2015 г. увеличилась в 2016 г., превысив уровень 2014 г.

В то же время, банк наращивал активы и собственные средства. На фоне сокращения числа офисов штат персонала существенно не изменялся.

## 2.2. Оценка управления активами и пассивами Банка

Мониторинг финансовых показателей и управление активами и пассивами в ПАО «Сбербанк России» производится с помощью финансового анализа и контроля за разными видами рисков, в рамках работы созданных для этого аналитических и контрольных служб.

Комитет по управлению активами и пассивами Сбербанка (КУАП) обеспечивает исполнение принятой стратегии развития Банка в части управления активами и пассивами, управления риском ликвидности, рыночными рисками и достаточностью капитала. Комитет подотчетен Правлению Банка.

Он осуществляет:

- управление активами и пассивами с целью увеличения прибыли при условии сохранения оптимального уровня ликвидности и рыночных рисков;
- управление рисками ликвидности;
- управление рисками банковской книги, в том числе валютными, процентными и рыночными рисками (кроме рыночных рисков, относящихся к сфере ответственности Комитета по рискам трейдинга);
- управление структурой и достаточностью капитала Сбербанка в рамках установленных требований и ограничений;
- мониторинг и контроль использования лимитов рисков банковской книги, в том числе валютных, процентных и рыночных рисков (кроме рыночных рисков, относящихся к сфере ответственности Комитета по рискам трейдинга);
- утверждение внутренних нормативных документов по управлению выделенными группами рисков, в том числе валютными, процентными и рыночными рисками (кроме рыночных рисков, также относящихся к сфере работы Комитета по рискам трейдинга).

Изначально, для целей исследования управления активами и пассивами банка на основе анализа динамики и структуры активов и пассивов банка рассчитывается баланс в динамике за три года. В учетно-аналитической

практике самым применяемым средством анализа активов и пассивов служат горизонтальный и вертикальный виды анализа [14].

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса коммерческого банка демонстрирует состав и структуру средств и их источников. Объективная необходимость и значимость вертикального анализа связаны с тем, что относительные индикаторы работы банков в большой степени сглаживают негативное влияние инфляционных процессов, сильно искажающих абсолютные цифровые данные отчетности банка и тем самым усложняющих их сопоставление в динамике.

Сущность горизонтального анализа активов и пассивов баланса заключается в формировании и изучении ряда аналитических таблиц, в которых присутствуют динамические показатели (абсолютный прирост, темпы роста или прироста) статей активов и пассивов банка [15].

В связи с этим, построим аналитический баланс ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг. в абсолютных величинах по данным финансовой отчетности банка (прил. 1, 5, 9) в разрезе активов (табл. 2.2-2.3) и пассивов (табл. 2.4-2.7).

Как показывает анализ динамики активов (с. 38), в 2014-2016 гг. банк увеличил свой капитал. Основное увеличение пришлось на 2014 г. (5 472 млрд. руб. из 5 446 млрд. руб. за весь трехлетний период). Главным образом данный прирост обусловлен изменением по статье «Чистая ссудная задолженность» (4 244 млрд. руб.), то есть главным образом активы банка растут за счет ссуд, выданных клиентам.

В 2014 г. в России в банковской системе в целом наблюдалось стабильное положение на рынке розничных и корпоративных кредитов, до конца года, когда резко упал курс рубля. Ситуация повлияла и на динамику кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России». Чистая ссудная задолженность за год стала больше на 3 911 млрд. руб., что позитивно характеризует качество управления активами и пассивами коммерческого банка.

## Динамика активов ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.

млрд. руб.

Наименования статей	Значения показателей на отчетную дату				Динамика (+,-)			
	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2014г.	2015г.	2016г.	2014-2016гг.
Денежные средства	717	1 241	733	615	523	-508	-118	-102
Средства кредитных организаций в Центральном банке РФ	409	370	587	967	-39	217	380	558
Средства в кредитных организациях	94	356	356	348	262	-1	-8	254
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	145	826	406	141	681	-420	-265	-3
Чистая ссудная задолженность	11 978	15 889	16 870	16 222	3 911	980	-648	4 244
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	1 744	1 745	2 316	2 270	1	571	-47	525
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	404	366	436	456	-38	70	19	52
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	468	479	477	477	11	-1	-	9
Прочие активы	316	474	525	225	159	51	-300	-90
Итого активов:	16 275	21 747	22 707	21 721	5 472	960	-986	5 446

В 2015 г. наращивание кредитного портфеля Банка за счет розницы стало намного более сдержанным ввиду резкого спада в экономике. Наращивание капитала Сбербанка в основном было профинансировано за счет роста объема средств, привлекаемых от клиентов, и через чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Объем вложений в бумаги возрос на 571 млрд. руб., в то время как рост клиентских средств составил 980 млрд. руб. В результате, сумма активов банка увеличилась на 960 млрд. руб.

Для ПАО «Сбербанк России» 2016 г. был не совсем успешным с позиций наращивания капитала, так как банк снизил его стоимость (за счет почти всех статей активов) практически на столько же, на сколько увеличил за предыдущий год.

Тем не менее, Сбербанк интенсивно кредитовал как корпоративных, так и розничных клиентов, поддерживая высокое качество кредитного портфеля. Уменьшение суммы последнего было связано в основном с продолжающимся финансовым кризисом.

Чистая ссудная задолженность Сберегательного банка в этот год сократилась на 648 млрд. руб.

В 2014-2015 гг. также отмечается увеличение стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой текущей стоимости через прибыль или убыток (145 млрд. руб. в начале 2014 г. и 826 млрд. руб. в начале 2015 г., однако в дальнейшем сумма по статье сократилась до первоначального уровня).

Динамика структуры активов ПАО «Сбербанк России» за исследуемый период (по данным табл. 2.2) приведена в следующей табл. 2.3 на с. 40.

Как показывает анализ относительных данных, в структуре активов банка не отмечается качественных сдвигов, что обусловлено стабильной долей чистой ссудной задолженности.

Данная статья занимала более 70% всех активов, причем по состоянию на 01.01.2017 г. удельный вес статьи «Чистая ссудная задолженность» возрос до 74,7%.

Данная ситуация является вполне нормальной и свидетельствует о качественном менеджменте в части управления структурой источников средств в любых макроэкономических ситуациях.

Сберегательный банк очень активно развивал депозитные операции, привлекая средства граждан и индивидуальных предпринимателей, а также финансы государственных структур, не являющихся кредитными организациями.

Динамика структуры активов ПАО «Сбербанк России»  
за 2014-2016 гг.

проценты

Наименования статей	Значения показателей на отчетную дату				Динамика (+,-), п.п.			
	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2014г.	2015г.	2016г.	2014-2016 гг.
Денежные средства	4,4	5,7	3,2	2,8	1,3	-2,5	-0,4	-1,6
Средства кредитных организаций в Центральном банке РФ	2,5	1,7	2,6	4,5	-0,8	0,9	1,9	1,9
Средства в кредитных организациях	0,6	1,6	1,6	1,6	1,1	-0,1	0,0	1,0
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0,9	3,8	1,8	0,7	2,9	-2,0	-1,1	-0,2
Чистая ссудная задолженность	73,6	73,1	74,3	74,7	-0,5	1,2	0,4	1,1
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	10,7	8,0	10,2	10,4	-2,7	2,2	0,2	-0,3
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	2,5	1,7	1,9	2,1	-0,8	0,2	0,2	-0,4
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	2,9	2,2	2,1	2,2	-0,7	-0,1	0,1	-0,7
Прочие активы	1,9	2,2	2,3	1,0	0,2	0,1	-1,3	-0,9
Итого активов:	100	100	100	100	x	x	x	x

Динамика состава привлеченных средств банка за три года представлена в следующей табл. 2.4 на с. 41.

Динамика привлеченных средств по календарным периодам согласуется с динамикой активов: относительно благополучные 2014-2015 гг. отмечены быстрым ростом пассивов, а в дальнейшем динамика спадает и переходит в негативную. С точки зрения управления пассивами, наиболее успешное формирование пассивов в части заемного привлечения денежных ресурсов отмечается именно в эти два года.



Динамика привлеченных средств ПАО «Сбербанк России»  
за 2014-2016 гг.

млрд. руб.

Наименования статей	Значения показателей на отчетную дату				Динамика (+,-)			
	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2014г.	2015г.	2016г.	2014- 2016гг.
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка РФ	1 967	3 516	769	581	1 549	-2 747	-188	-1 386
Средства кредитных организаций	630	795	618	364	164	-176	-254	-266
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	11 128	14 027	17 722	16 882	2 899	3 696	-840	5 754
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34	618	228	108	584	-390	-121	74
Выпущенные долговые обязательства	405	513	648	611	109	134	-37	206
Отложенное налоговое обязательство	0	43	99	24	43	56	-75	24
Прочие обязательства	145	216	257	280	71	40	24	135
Резервы на возможные потери	31	37	38	42	6	1	4	11
Итого обязательств:	14 340	19 764	20 379	18 892	5 425	614	-1 487	4 552

В этот период остатки на счетах клиентов, не являющихся кредитными организациями, в 2014 г. возросли на 2 899 млрд. руб., в 2015 г. — на 3 696 млрд. руб., а в 2016 г. — сократились на 840 млрд. руб.

В итоге, стоимость всех обязательств в начале 2017 г. достигла 16 882 млрд. руб.

Структурные показатели привлеченных средств Банка приведены в следующей табл. 2.5 на с. 42 (составлено по данным табл. 2.4). Как видно из таблицы, произошли качественные структурные сдвиги в пассивах (доля средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, стала больше за три года).

Таблица также показывает сильное преобладание средств клиентов в источниках заемного капитала, доля которых стала больше за три года на 11,8 процентных пункта.

Таблица 2.5

Динамика структуры привлеченных средств  
ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.

проценты

Наименования статей	Значения показателей на отчетную дату				Динамика (+,-)			
	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2014г.	2015г.	2016г.	2014- 2016гг.
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка РФ	13,7	17,8	3,8	3,1	4,1	-14,0	-0,7	-10,6
Средства кредитных организаций	4,4	4,0	3,0	1,9	-0,4	-1,0	-1,1	-2,5
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	77,6	71,0	87,0	89,4	-6,6	16,0	2,4	11,8
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0,2	3,1	1,1	0,6	2,9	-2,0	-0,6	0,3
Выпущенные долговые обязательства	2,8	2,6	3,2	3,2	-0,2	0,6	0,1	0,4
Отложенное налоговое обязательство	0,0	0,2	0,5	0,1	0,2	0,3	-0,4	0,1
Прочие обязательства	1,0	1,1	1,3	1,5	0,1	0,2	0,2	0,5
Резервы на возможные потери	0,2	0,2	0,2	0,2	-	-	-	-
Итого обязательств:	100,0	100,0	100,0	100,0	x	x	x	x

Особо следует отметить сокращение доли средств кредитов, депозитов и прочих средств Центрального банка РФ на 10,6 процентных пункта.

Доля средств кредитных организаций стала меньше на 2,5 процентных пункта.

Динамика состава собственных средств ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг. представлена в табл. 2.6 на с. 43.

Как показывают табличные данные, на протяжении трехлетнего периода руководством банка было принято решение не увеличивать акционерный капитал. В то же время, его наращивание способствовало бы усилению финансовой устойчивости.

Таблица 2.6

Динамика собственных средств ПАО «Сбербанк России»  
за 2014-2016 гг.

млрд. руб.

Наименования статей	Значения показателей на отчетную дату				Динамика (+,-)			
	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2014г.	2015г.	2016г.	2014-2016гг.
Средства акционеров	68	68	68	68	-	-	-	-
Эмиссионный доход	228	228	228	228	-	-	-	-
Резервный фонд	4	4	4	4	-	-	-	-
Переоценка ценных бумаг	-8	-197	-46	40	-190	151	86	48
Переоценка основных средств	83	81	66	45	-2	-14	-21	-37
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1 184	1 489	1 790	1 946	305	302	155	762
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	378	311	218	498	-66	-93	280	121
Итого собственных средств:	1 935	1 982	2 328	2 829	47	346	501	894

У банка не было на отчетные даты существенных сумм эмиссионного дохода.

В то же время, свою функцию выполняла чистая прибыль Сбербанка, которая позволяла каждый год наращивать собственные средства.

Переоценка ценных бумаг оказала также позитивное влияние на собственный капитал, который ежегодно возрастал.

Структурные показатели собственного капитала приведены в табл. 2.7 на с. 44 (по данным табл. 2.6).

Табличные показатели раскрывают качественные сдвиги в структуре собственного капитала.

Таблица показывает явное преобладание в структуре формирования собственного капитала ПАО «Сбербанк России» нераспределенной прибыли (как прошлых лет, так и текущего года), что позитивно характеризует управляемость пассивами.

Таблица 2.7

Динамика структуры собственных средств  
ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.

проценты

Наименования статей	Значения показателей на отчетную дату				Динамика (+,-)			
	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2014г.	2015г.	2016г.	2014-2016гг.
Средства акционеров	3,5	3,4	2,9	2,4	-0,1	-0,5	-0,5	-1,1
Эмиссионный доход	11,8	11,5	9,8	8,1	-0,3	-1,7	-1,7	-3,7
Резервный фонд	0,2	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1
Переоценка ценных бумаг	-0,4	-10,0	-2,0	1,4	-9,6	8,0	3,4	1,8
Переоценка основных средств	4,3	4,1	2,9	1,6	-0,2	-1,2	-1,2	-2,7
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	61,2	75,1	76,9	68,8	13,9	1,8	-8,1	7,6
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	19,5	15,7	9,4	17,6	-3,8	-6,3	8,2	-1,9
Итого собственных средств:	100,0	100,0	100,0	100,0	x	x	x	x

Доля акционерного капитала и эмиссионного дохода в собственных источниках мала, основная часть собственного капитала создается за счет прибыли, и это позитивный фактор.

Отрицательным фактом выступает падение роли прибыли за текущий год (с 19,5% до 17,6%).

В то же время, доля прибыли прошлых лет Сберегательного банка стала больше за 2014-2016 гг. с 61,2% до 68,8% (т.е. на 7,6 процентных пункта), хотя промежуточные показателя значения в 2015 г. были еще выше (от 75,1% до 76,9%).

Более наглядно сравнительная динамика собственных и заемных средств Сбербанка приведена в графической форме на следующем рис. 2.2 (с. 45). На рисунке можно отметить увеличение удельного веса привлеченных средств банка с начала 2014 г. до конца 2017 г., хотя доля снижалась АО состоянию на 01.01.2015 г.

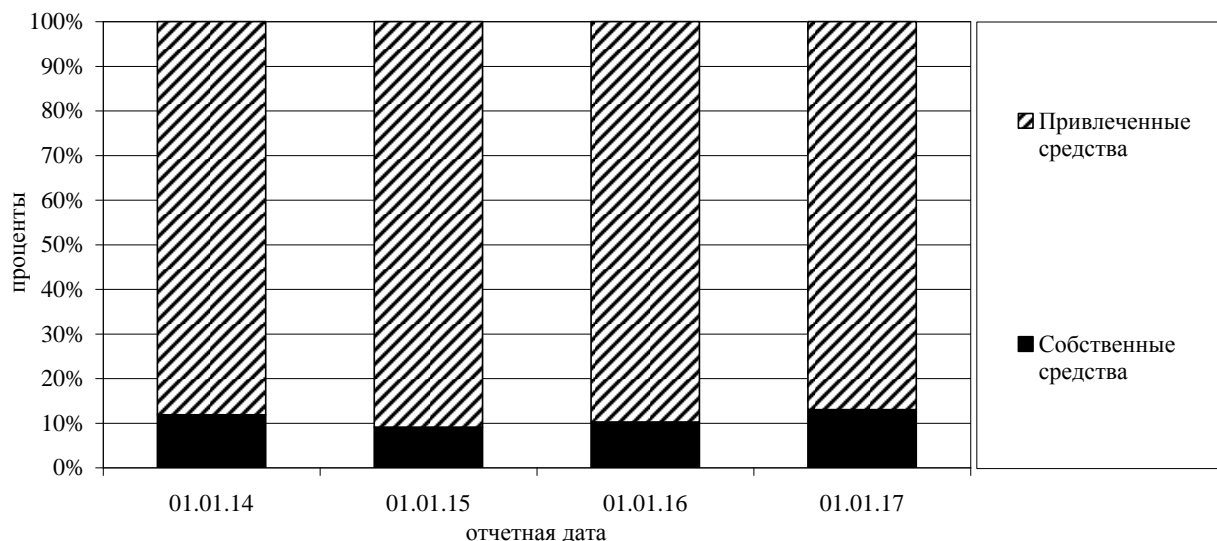


Рис. 2.2. Динамика структуры источников средств  
ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.

Кроме того, для процесса управления активами и пассивами Сбербанка важное значение имеет факт, что на протяжении всего анализируемого периода (2014-2016 гг.), в целях повышения профиля ликвидности и оптимизации стоимости фондирования, в ПАО «Сбербанк России» велась очень активная работа с Банком России в рамках Положения № 312-П, предоставляющего возможность привлечения рефинансирования под залог нерыночных активов. Банк значительно нарастил портфель кредитов, отвечающих всем требованиям регулятора, под залог которого в случае необходимости было возможно привлечение средств.

Банк систематично управляет ликвидностью в рамках системы групповой парадигмы, основанной на самых жестких нормативах ликвидности в сравнении с требованиями регулятора.

Требования регулятора в части ликвидности банка — нормативы ликвидности Н2, Н3, Н4 — соблюдались с необходимым запасом в течение 2014-2016 гг.

Динамика показателей финансового положения ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг. приведен в табл. 2.8 на с. 46 (рассчитано по данным прил. 3, 7, 11).

Таблица 2.8

Динамика показателей финансового положения  
ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.

проценты

Наименование показателя	Нормативное значение	Значения показателей на отчетную дату			
		01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (норматив Н1)	8	12,5	11,6	11,9	13,6
Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2)	15	53,6	74,3	116,4	217,0
Норматив текущей ликвидности банка (Н3)	50	58,5	66,4	154,4	301,6
Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4)	120	102,5	111,2	65,5	55,4
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6):	25				
максимум		17,3	19,2	20,0	17,9
минимум		0,1	0,2	0,3	0,1
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	800	128,8	207,5	197,5	129,8
Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1)	50	0,0	0,0	0,0	0,0
Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	3	1,1	1,0	0,8	0,5
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12)	25	0,9	9,5	10,6	15,3

Мониторинг значений лимитов производится ежедневно, при этом Комитет по управлению активами и пассивами еженедельно изучает финансо-

вые показатели банка. Контроль лимитов Сбербанка производился независимым подразделением ПАО «Сбербанк России» — управлением рыночных рисков.

Как показывают данные табл. 2.8, норматив достаточности собственного капитала постоянно превышал минимальный требуемый уровень на 3-5 процентных пункта.

Очень большой запас наблюдается не только по мгновенной ликвидности банка, но и в части текущей ликвидности и долгосрочной ликвидности, что служит хорошей характеристикой качества управления активами и пассивами.

На протяжении трех лет выполнялся норматив рисков на заемщиков, норматив крупных кредитных рисков не достигал и 210% при нормативе 800%.

В целом, Сбербанк успешно управлял активами и пассивами, однако возможно дальнейшее повышение качества управления.

### 2.3. Рекомендации по повышению результативности реализации функции управления активами и пассивами в коммерческом Банке

На наш взгляд, главным из направлений в совершенствовании системы управления банковскими активами и пассивами ПАО «Сбербанк России» является дальнейшее увеличение капитала.

Для этого, во-первых, требуются мероприятия со стороны государства как базового акционера двух крупнейших банков страны (Сбербанка и финансовой группы «ВТБ»). Нужна разработка механизма предотвращения и снижения рисков, которые могут быть дополнительно привнесены к российской банковской системе в связи с расширением интеграционных процессов, и механизмов его реализации.

Для этого нужно:

– усовершенствовать законодательно-нормативное обеспечение условий и порядка допуска иностранных банков на внутренний рынок банковских услуг России;

– развивать работу по совершенствованию системы инструментов снижения рисков деятельности банков, в частности валютного риска и риска ликвидности, с учетом передового международного опыта и с целью недопущения использования этих инструментов для усиления давления на рубль и применения для целей получения спекулятивных прибылей.

– улучшить нормативно-правовое обеспечение при ведении стресс-тестирования банков на базе использования методик, которые внедрены и действуют в Европе.

Во-вторых, нужно расширение рынка розничного и корпоративного кредитования.

В последние годы наблюдается замедление этого сегмента не только в связи с общим замедлением экономического роста, но и в связи с многими факторами:

- сокращением платежной дисциплины;
- усилением регуляторной нагрузки;
- ростом конкуренции на банковском рынке страны и насыщением рынка банковских услуг.

В-третьих, сокращение доли влияния политической ситуации в России на кредитную и инвестиционную политику банков.

В-четвертых, наращивание доли кредитования карточными продуктами, как самыми технологичными и быстро приспособляемыми под любые нужды.

В-пятых, повышение внимания управлению лояльностью потребителей, как одному из механизмов максимизации доходности банков.

Мы считаем, что удержание существующих клиентов Сбербанка, рост их лояльности станет главным направлением постоянной деятельности ПАО



«Сбербанк России». Удержание постоянных клиентов ощутимо повлияет на финансовый результат, поскольку:

– произойдет рост числа клиентов, приносящих банку доходы, через рост коэффициента соотношения активных и неактивных клиентов. Этому будет помогать проведение акций, направленных на активизацию давних клиентов. Очевидно, что сформированная таким образом группа лояльных клиентов будет давать позитивные отзывы о банковских продуктах и услугах в разговорах с потенциальными клиентами;

– чем длительнее период пользования продуктом, тем шире у банка возможности для извлечения дохода от одного клиента. Поддержание продолжительных отношений с клиентами возможно путем пролонгации срока пользования банковскими продуктами и удовлетворения спроса клиентов через более глубокое понимание их потребностей;

– лояльные клиенты пользуются большим числом продуктов и менее чувствительны к цене банковского продукта, то есть наблюдается повышенная по каждому клиенту.

Мы считаем, что правильное управление во всех указанных направлениях деятельности увеличивает прибыльность банка и помогает достичь наименьших рисков, а следовательно — наращивает капитал банка. Организацию внедрения предложенных мероприятий следует осуществлять с учетом принципов системности и комплексности.

Прибыль Сбербанка можно также нарастить, в том числе, и путем минимизации издержек. Следует снизить этот показатель за счет уменьшения непредвиденных издержек, а также эксплуатационных расходов. Банковское оборудование многократно модернизируется и обновляется. За счет этого растут расходы на эксплуатацию. Мы считаем, следует более экономно и практично подходить к этой проблеме. Нужно более рационально использовать имеющееся оборудование.

Кроме того, разработка и введение новых банковских услуг также является неотъемлемой частью в конкурентной борьбе за потребителей и способствует росту капитала.

Развитие и оказание новых банковских услуг, а также снижение текущих затрат позволяет улучшить показатели капитала Сбербанка. Рост капитала способствует экономическому подъему банковского бизнеса и, соответственно, развитию бизнеса клиентов банка.

Другим направлением наращивания капитала Сбербанка мы видим требования со стороны Банка России к капиталу, которые делают необходимым прогнозирование банками соответствующих действий.

К общим чертам политики Сбербанка при увеличении капитала можно отнести ориентированность на соблюдение значений нормативов деятельности, а также на обеспечение наиболее прибыльной эксплуатации капитала.

Так, в случае нехватки капитала нужно его увеличение, реструктурирование активов, а именно сокращение доли высокорискованных активов.

Эффективность работы капитала коммерческого банка зависит от грамотности его использования. Необходим комплексный финансовый анализ его формирования и размещения.

При решении проблемы планирования капитала нужно:

– планирование капитала как в долгосрочной перспективе, так и в операционном порядке, поскольку показатели очень подвижны;

– планирование суммы и структуры собственных средств, прогнозирование динамики финансовых результатов, дебиторской задолженности, резервов;

– планирование капитала тесно увязано с прогнозированием рисков банковской деятельности.

Стратегические задачи увеличения капитала банка достигаются путем различных технико-экономических решений:

а) верный расчет и соблюдение суммы норматива собственных средств;

б) поиск дополнительных источников для исполнения банком всех своих обязательств;

в) привлечение срочных депозитов для поддержания ликвидности, а также депозитов до востребования для роста прибыли за счет использования «дешевых» ресурсов.

При этом, в рамках общей концепции управления активам и пассивами основной стратегической целью деятельности Сбербанка является наращивание капитала при условии обеспечения ликвидности и рентабельности.

Существует множество факторов, влияющих на формирование и рост банковского капитала Сбербанка [30].

Во-первых, банк может инвестировать средства только в пределах имеющихся у него финансовых ресурсов. Ресурсная база предопределяет объемы банковского портфеля и, следовательно, объем и структуру банковских доходов.

Во-вторых, немалую роль в формировании структуры капитала и процентного соотношения собственных и заемных средств играет временный характер и возможная нестабильность привлеченных ресурсов.

В-третьих, состав и структура капитала банка оказывает прямое влияние на его ликвидность и прибыль. Кроме того, есть и такие основополагающие факторы, как продолжительность работы банка, величина его собственного капитала, специфика деятельности, состав бизнеса, клиентская база, кредитно-инвестиционная политика и, наконец, состояние среды в банковском секторе.

Следует также отметить, что при увеличении капитала целесообразно внедрять различные методы, направленные на рост эффективности выбранного способа его формирования и размещения.

Для Сбербанка возможно рассматривать прежде всего вариант докапитализации за счет акционеров. Однако каждый акционер тщательно оценивает прибыльность и целесообразность дополнительных инвестиций в банков-

ский бизнес, который в последние годы не является высокодоходным и несет крупные риски. При этом собственники не исключают того, что в ближайшие годы ситуация вряд ли изменится к лучшему.

Альтернативой по источникам докапитализации могло бы стать распределение акций на российской бирже, то есть публичное размещение. К сожалению, пока в России издержки по выводу акций банков на биржу очень велики, при этом нет достаточного спроса со стороны внутренних институциональных инвесторов и физических лиц.

Необходимость роста капитала связана также и с необходимостью роста всей экономики России. Рост капитала нужно обеспечить не только за счет внутренних резервов, следует активизировать процессы концентрации, централизации капитала банков за счет использования средств с национального и мирового рынков и тем самым создать предпосылки ускоренного роста капитализации банковской системы. Кроме того, банковская система России все еще подвержена конъюнктурным колебаниям рынка, действию отрицательной информации.

Другим направлением улучшения структуры активов и пассивов Сбербанка следует считать рост уровня ликвидности и платежеспособности, требующее комплекса соответствующих мероприятий.

1. Улучшение структуры депозитной базы. Чем больший удельный вес в ресурсной базе банка составляют стабильные депозиты, тем выше ликвидность Сбербанка.

2. Диверсификация активов, т.е. степень распределения ресурсов по разным сферам размещения. Например, сфера вложения ресурсов, к ней относятся: деньги в кассе, кредиты и инвестиции; типы контрагентов — центральный банк, коммерческие банки, организации, население; виды валют. Чем больше степень диверсификации активов банка, тем выше его ликвидность.

3. Укрепление имиджа. Банк с позитивной репутацией имеет преимущества перед другими кредитными учреждениями при формировании ресурсной базы: ему скорее доверяют свои средства вкладчики [44, стр. 52-60].

4. Уменьшение зависимости от внешних источников финансирования, к которым относятся межбанковские кредиты. Межбанковский кредит выступает источником покрытия краткосрочной ликвидности, но если он служит основным при образовании ресурсов банков, при неблагоприятных условиях это может привести к ослаблению финансового положения банка и отзыву лицензии.

5. Улучшать сбалансированность активов по суммам и по срокам. Банк обязан размещать привлеченные ресурсы в активы, с учетом сроков их погашения. Пренебрежение данным правилам может привести к неспособности банка полностью и своевременно исполнить свои обязательства.

6. Рост и развитие качества менеджмента. Важную роль играет как уровень организации управления ликвидностью в банке, так и система управления деятельностью всего банка в принципе. Качество менеджмента зависит от квалификационного уровня персонала банка. В связи с этим следует проводить систематическое повышение квалификации работников всех уровней.

Таким образом, проанализировав и оценив перспективы развития источников роста банковского капитала Сбербанка, отметим, что наращивание капитала и оптимизация его структуры в условиях кризиса является важной задачей для банковского сектора. Именно рост капитализации и повышение ликвидности коммерческих банков и обеспечение достаточного уровня покрытия капиталом принимаемых банками рисков можно отметить в качестве важнейшего условия развития банковской деятельности и повышения устойчивости кредитных структур.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования были изучены вопросы управления банковскими активами и пассивами на материалах ПАО «Сбербанк России». Проведенное исследование позволило сформулировать ряд выводов и предложений по данной проблеме.

Активы коммерческого банка включают статьи бухгалтерского баланса, отражающие размещение и использование ресурсов кредитной организации. Источники средств банка включают в себя заемные и собственные средства.

Система управления активами и пассивами в первую очередь решает проблему обеспечения максимальной прибыльности деятельности при поддержании необходимого финансового положения, поскольку банк обязан удовлетворять требования вкладчиков. Задачи повышения доходов банка и поддержания ликвидности противоречат друг другу, с учетом того, что расширение кредитного портфеля влечет за собой повышение финансовых рисков невозврата кредитов.

В рамках общей системы управления активами и пассивами, на основе законодательных и нормативных актов Банком России, формулируются задачи минимизации рисков платежеспособности и финансовой устойчивости кредитных организаций. В этой связи, в банковской практике используется официальная методика оценки финансового состояния коммерческих банков, разработанная Центробанком РФ.

Основные направления управления активами состояли из двух вариантов: метода общего фонда средств (метод распределения активов) и метода конвертации активов (метод разъединения источников фондов).

Анализ основных показателей деятельности кредитной организации за 2014-2016 гг. показал, процентные доходы банка, в отличие от процентных расходов, постоянно увеличивались, что позволяло ему удерживать лидерские позиции на отечественном рынке. Чистая прибыль после снижения в

2015 г. увеличилась в 2016 г., превысив уровень 2014 г. В то же время, банк наращивал активы и собственные средства. На фоне сокращения числа офисов штат персонала существенно не изменялся.

Мониторинг и управление финансовой устойчивостью в ПАО «Сбербанк России» осуществляется с помощью менеджмента различными видами рисков, в рамках работы специальных аналитических и контрольных служб.

Как показал анализ динамики активов, в течение 2014-2016 гг. банк увеличил свой капитал. Основное увеличение пришлось на 2014 г.. Главным образом данный прирост обусловлен изменением по статье «Чистая ссудная задолженность», то есть главным образом активы банка растут за счет ссуд, выданных клиентам.

В 2014-2015 гг. также отмечается увеличение стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой текущей стоимости через прибыль или убыток.

В структуре активов банка не отмечается качественных сдвигов, что обусловлено стабильной долей чистой ссудной задолженности. Данная статья занимала большую часть всех активов.

Банк активно развивал депозитные операции, привлекая средства населения и индивидуальных предпринимателей, а также средства государственных структур, не являющихся кредитными организациями.

С точки зрения управления пассивами, наиболее успешное формирование пассивов в части заемного привлечения денежных ресурсов отмечается в 2014-2015 гг.

Наблюдается также явное преобладание в структуре формирования собственного капитала ПАО «Сбербанк России» нераспределенной прибыли (как прошлых лет, так и текущего года), что положительно характеризует управляемость пассивами. Доля акционерного капитала и эмиссионного дохода в собственных источниках ничтожно мала, основная часть собственного капитала формируется за счет прибыли, и это позитивный фактор.

Банк постоянно управляет ликвидностью в рамках групповой парадигмы, основанной на самых жестких нормативах ликвидности в сравнении с требованиями регулятора. Мониторинг значений лимитов проводится ежедневно, при этом комитет по управлению активами и пассивами еженедельно рассматривает финансовые показатели. Контроль лимитов производился независимым подразделением ПАО «Сбербанк России» — управлением рыночных рисков. Как следствие, норматив достаточности собственного капитала стабильно превышал минимальный требуемый уровень на 3-5 процентных пункта.

Очень большой запас наблюдается не только по мгновенной ликвидности банка, но и в части текущей ликвидности и долгосрочной ликвидности, что служит хорошей характеристикой качества управления активами и пассивами.

На протяжении трех лет выполнялся норматив рисков на заемщиков, норматив крупных кредитных рисков не достигал и 210% при нормативе 800%.

В целом, банк успешно управлял активами и пассивами, однако возможно дальнейшее повышение качества управления.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: федеральный Закон Российской Федерации от 02.12.90 г. № 395-1. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
2. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс]: федеральный Закон Российской Федерации от 29.12.2014 № 482-ФЗ. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
3. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
4. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 год и период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс]: — Режим доступа: [http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on\\_2016\(2017-2019\).pdf](http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2016(2017-2019).pdf), свободный.
5. Об оценке экономического положения банков [Электронный ресурс]: указание Центрального банка РФ от 30.04.2009 г. № 2005-У. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
6. Об обязательных нормативах банков [Электронный ресурс]: инструкция ЦБ РФ от 3 декабря 2012 года № 139-И (в ред. от 20 октября 2016 года № 4166-У). — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
7. О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций [Электронный ресурс]: инструкция ЦБ РФ от 02.04.2010 № 135-И. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
8. О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций [Электронный ресурс]: инструкция ЦБ РФ от 11.11.2005 № 126-И. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

9. О методике расчета собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III») [Электронный ресурс]: положение ЦБ РФ от 28 декабря 2012 года № 395-П. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
10. О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска [Электронный ресурс]: положение Банка России от 14.11.2007 г. № 313-П. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
11. Банк и банковские операции [Текст]: учеб. / Под ред. О.И. Лаврушин и др. — М.: КноРус, 2016. — 268 с.
12. Банковское дело [Текст]: учеб. / Под ред. Г.Г. Коробова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2015. — 590 с.
13. Барулин, С.В. Финансы [Текст]: учеб. — 2-е изд. — М.: КноРус, 2014. — 640 с.
14. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ [Текст]: учеб. / Л.Е. Басовский — М.: ИНФРА-М, 2013. — 256 с.
15. Батракова, Л.Г. Экономико-статистический анализ кредитных операций коммерческого банка [Текст] / Л.Г. Батракова. — М.: Логос, 2008. — 214 с.
16. Белоглазова, Г.Н., Кроливецкая, Л.П. Банковское дело [Текст]: учеб. / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Юрайт», 2014. — 652 с.
17. Боровкова, В.А. Банки и банковское дело [Текст]: учеб. / В.А. Боровкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Юрайт», 2014. — 623 с.
18. Власов, А.В. Деньги, кредит, банки [Текст]: учеб. пособие / А.В. Власов. — М.: Феникс, 2013. — 158 с.
19. Голдовский, И.М. Платежные карты. Бизнес-энциклопедия [Текст] / И.М. Голдовский. — М.: КНОРУС, 2014. — 560 с.
20. Грачева, Е.Ю. Банковское право Российской Федерации [Текст]: учеб. пособие / Отв. ред. Е.Ю. Грачева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Норма: НИЦ Инфра-М, 2016. — 400 с.

21. Губина, О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / О.В. Губина. — М.: Инфра-М, 2012. — 192 с.
22. Дадян, Э.Г. Методы, модели, средства хранения и обработки данных [Текст]: учеб. / Э.Г. Дадян, Ю.А. Зеленков. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 168 с.
23. Жуков, Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» / Жуков Е.Ф.; Под ред. Жуков Е.Ф. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 559 с.
24. Звонова, Е.А. Организация деятельности коммерческого банка [Текст]: учеб. / Е.А. Звонова. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 632 с.
25. Исаев, Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации [Текст]: монография / Р.А. Исаев. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 161 с.
26. Исаев, Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии [Текст]: учеб. пособие / Р.А. Исаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 222 с.
27. Казимагомедов, А.А. Банковское дело: организация деятельности центрального банка и коммерческого банка, небанковских организаций [Текст]: учеб. / А.А. Казимагомедов. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 502 с.
28. Коробова, Г.Г. Банковское дело [Текст]: учеб. / Под ред. Г.Г. Коробова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Регистр, 2016. — 590 с.
29. Костерина, Т.М. Банковское дело [Текст]: учеб. / Т.М. Костерина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Юрайт», 2014. — 332 с.
30. Лаврушин, О.И. Банковское дело [Текст]: учеб. / О.И. Лаврушин и др. — 11-е изд. — М.: КНОРУС, 2014. — 800 с.
31. Маркова, О.М. Организация деятельности коммерческого банка [Текст]: учеб. / Маркова О.М. — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 496 с.
32. Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент банка: Учебное пособие. [Текст] / Ю.С. Масленченков. — М.: изд. Юнити-Дана, 2012. — 400 с.

33. Моисеев, С.Р. Денежно-кредитная политика: теория и практика [Текст]: учеб. пособие. / С.Р. Моисеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. — 784 с.
34. Нешиной, А.С. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст]: учеб. / А.С. Нешиной. — М.: «Дашков и К», 2013. — 640 с.
35. Новые модели банковской деятельности в современной экономике [Текст]: Учеб. — М.: изд. КноРус, 2017. — 168 с.
36. Олейникова, И.Н. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учеб. пособие для вузов / И.Н. Олейникова. — М.: Магистр, 2014. — 512 с.
37. Риск-менеджмент в коммерческом банке [Текст]: монография / коллектив авторов; под ред. И.В. Ларионовой. — М.: КНОРУС, 2014. — 456 с.
38. Стародубцева, Е.Б. Основы банковского дела [Текст]: учеб. / Е.Б. Стародубцева. — М.: Форум, 2015. — 288 с.
39. Тавасиев, А.М. Банковское дело [Текст]: учеб. / А.М. Тавасиев. — М.: ЮРАЙТ, 2013. — 656 с.
40. Федорова, Ю.В. Экономика [Текст]: учеб. / Ю.В. Федорова. — Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 2014. — 349 с.
41. Хасянова, С.Ю. Кредитный анализ в коммерческом банке [Текст]: учеб. пособие / С.Ю. Хасянова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 196 с.
42. Хасянова, С.Ю. Совершенствование банковского регулирования и надзора в России на основе международных принципов [Текст]: монография / С.Ю. Хасянова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.
43. Янкина, И.А. Деньги, кредит, банки. Практикум [Текст] / И.А. Янкина. — М.: КНОРУС, 2014. — 190 с.
44. Евлахова, Ю.С. Сравнительная оценка репутационного риска как инструмент регулирования российских системно значимых банков [Текст] / Ю.С. Евлахова // Дайджест-Финансы. — 2016. — № 2. — С. 52-60.
45. Криворучко, С.В., Лопатин, В.А. Деньги: дематериализация или материальная трансформация [Текст] / С.В. Криворучко, В.А. Лопатин // Банковское дело. — 2014. — № 2. — С. 41-45.

46. Крылова, Л.В., Крылов, С.В. Институциональная структура российской банковской системы и направления ее трансформации [Текст] / Л.В. Крылова, С.В. Крылов // Дайджест-Финансы. — 2015. — № 1. — С. 24-32.
47. Курныкина, О.В., Курныкин, Н.Е. Организация системы внутреннего контроля в условиях развития электронных банковских технологий и ДБО [Текст] / О.В. Курныкина, Н.Е. Курныкин // Банковское дело. — 2013. — № 5. — С. 78-81.
48. Матвеев, Ю.А. Критерии эффективности системы корпоративного управления в коммерческих банках [Текст] / Ю.А. Матвеев // Банковское дело. — 2013. — № 11. — С. 31-36.
49. Мозговой, Я.И. Прозрачность деятельности банков как элемент корпоративной социальной ответственности [Текст] / Я.И. Мозговой // Финансы и кредит. — 2014. — № 9. — С. 55-60.
50. Семенюта, О.Г., Данченко, Е.А., Панченко, Н.О. Рынок банковских услуг как фактор устойчивости банковской системы [Текст] / О.Г. Семенюта, Е.А. Данченко, Н.О. Панченко // Финансы и кредит. — 2014. — № 2. — С. 2-9.
51. Симановский А.Ю. Банковское регулирование: революция (тезисы) [Текст] / А.Ю. Симановский // Деньги и кредит. — 2014. — № 1. — С. 44-47.
52. Терновская, Е.П. Реальный сектор экономики и российские коммерческие банки: проблемы и перспективы взаимодействия [Текст] / Е.П. Терновская // Финансы и кредит. — 2014. — № 11. — С. 8-14.
53. Хлопунова, М.В. Теоретические аспекты банковских кризисов: сущность, классификация, причины возникновения [Текст] / М.В. Хлопунова // Дайджест-Финансы. — 2016. — № 3. — С. 12-22.
54. Шумкова, К.Г. Тенденции развития банковской системы России: угрозы и возможности [Текст] / К.Г. Шумкова // Финансы и кредит. — 2014. — № 14. — С. 11-20.

55. Информационный портал «Банкир» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bankir.ru>, свободный.
56. Официальный сайт аналитического агентства «StatBanker» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.statbanker.ru](http://www.statbanker.ru), свободный.
57. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru), свободный.
58. Официальный сайт журнала «Банковские технологии» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.banktech.ru](http://www.banktech.ru), свободный.
59. Официальный сайт Министерства финансов РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru), свободный.
60. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru), свободный.

## ПРИЛОЖЕНИЯ