

*Тихонова А.Ю.,*

*Студент магистратуры*

*1 курс, кафедры финансов и налогообложения*

*Институт экономики, финансов и бизнеса*

*Башкирский государственный университет*

*Россия, г. Уфа*

*Курбанаева Л.Х.,*

*кандидат экономических наук,*

*Доцент*

*Институт экономики, финансов и бизнеса*

*Башкирский государственный университет*

*Россия, г. Уфа*

**СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПАССИВАМИ КАК  
ЧАСТЬ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

***Аннотация:** в статье рассматривается современная система управления рисками коммерческого банка и предлагаются методы повышения эффективности с помощью использования проектно-ориентированного подхода.*

***Ключевые слова:** управление пассивами, коммерческий банк, информационные технологии, финансово-экономический анализ.*

***Abstract:** the article discusses the modern risk management system of a commercial bank and suggests methods for improving efficiency with the usage of a project-oriented approach.*

***Keywords:** liabilities management, commercial bank, information technology, financial and economic analysis.*

Финансово-экономический анализ деятельности любой организации является стратегически важным элементом ее деятельности, поскольку от результатов проведенного анализа зависят управленческие решения в части повышения эффективности ее деятельности.

Данный анализ имеет свою специфику для каждого вида деятельности, в том числе в кредитных организациях.

Наиболее важную роль в финансово-экономическом анализе коммерческого банка уделяется именно пассивам, поскольку от управления ресурсами кредитной организации будет зависеть дальнейший объем активов банка, которые, в свою очередь, оказывают прямое влияние на показатели чистой прибыли и эффективности его деятельности.

На сегодняшний день в условиях непрерывного экономического и информационного развития банки наибольшим образом заинтересованы в оптимальном управлении активами и пассивами коммерческого банка с целью недопущения потери прибыли и повышения ее эффективности. Именно по этой причине все большее количество банков внедряет систему проектного управления рисками, которая позволяет вводить инновационные методы управления с использованием ИТ-технологий.

Проектно-ориентированное управление- управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания, решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

Наибольшую популярность за последние несколько лет получил, так называемый проектный офис, который позволяет оптимизировать работу банка с помощью программного обеспечения.

Важным условием выживания в межбанковской конкуренции является оптимизация методик для построения более эффективной работы без значительных затрат времени и средств. Таким образом, у банка помимо основной стратегии развития появляются разовые задачи, которые не менее важны для его деятельности. Их реализация должна базироваться на

современных методах проектного управления.

Особый интерес на сегодняшний день со стороны банковской сферы вызывают проекты, связанные с внедрением инновационных технологий. Это связано с тем, что в условиях усилившейся за последние годы конкуренции руководству банков приходится адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям.

Говоря об управлении проектами в области управления рисками коммерческого банка необходимо дать определение такой категории как проектный офис, поскольку в последнее время данный метод управления проектами распространен довольно широко.

Проектный офис- это функциональное подразделение организации, состоящее из экспертной группы, ответственной за внедрение и применение в организации проектно-ориентированного подхода управления. Проектный офис в кредитной организации призван оптимизировать работу банка над выполнением проектов, отдавая предпочтение приоритетным проектам, являющихся наиболее значимыми для стратегических целей коммерческого банка.

На сегодняшний день, одним из наиболее активных банков, внедряющих информационные технологии, в том числе в систему управления ресурсами, является ПАО «Сбербанк»

Рассмотрим основные экономические показатели ПАО «Сбербанк» (Таблица 1).

Таблица 1– Основные экономические показатели ПАО «Сбербанк России», млрд. руб. \*

Наименование показателя	2015	2016	2017	Темп прироста 2017/2016, %
Операционный доход до резервов	1429,8	1697,5	1903,3	12,1
Расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля	(473,1)	(253,8)	(287,4)	9,69
Операционные доходы	954,6	1401,3	1673,1	19,39
Операционные расходы	(623,4)	(526,1)	(537,8)	2,2
Прибыль до налогообложения	331,2	677,5	943,2	39,2
Чистая прибыль	222,9	541,9	748,7	38,2
Кредиты юридическим лицам	12262	11333	11990	5,79
Кредиты физическим лицам	4134	4336	4925	13,6
Итого активов	23073	21976	23290	5,97
Средства физических лиц	10859	11449	12124	8,9
Средства юридических лиц	6737	5401	5642	4,5
Итого собственных средств	2352	2828	3380	19,5

\*Рассчитано автором по [9]

Рассматривая динамику основных экономических показателей можно заметить, что чистая прибыль банка в период с 2015 по 2016 год выросла на 143,1%, что вызвано увеличением операционных доходов (+42%). В 2017 году

прирост чистой прибыли составил 38,2%, что вызвано резким увеличением операционных доходов при стабильном уровне расходов (прирост по операционным расходам составил всего 2,2%. Необходимо также отметить, что нестабильность, существующая на рынке банковских услуг в период с 2014 по 2015 годы, сказались на показателе чистой прибыли Сбербанка не столь значительно. Сокращение составило 23,2% в 2015 году в то время как чистая прибыль банка ВТБ, который также входит в рейтинг крупнейших банков, сократилась на 98%. Это свидетельствует о том, что Сбербанк является наиболее надежным банком как для инвесторов, так и для клиентов банка.

Рассматривая динамику активов Сбербанка, можно заметить, что изменение данного показателя из года в год не превышает 6%. При этом показатель чистой прибыли увеличился более чем в 2 раза. Учитывая тот факт, что основную часть прибыли кредитные организации получают от активных операций, необходимо отметить, что подобная тенденция в Сбербанке является безусловно положительной, поскольку значительное увеличение прибыли банка при незначительной динамике суммы активов свидетельствует об эффективном распределении элементов, входящих в активный портфель.

Собственные средства в 2017 году пополнились на 19,5%, что связано с увеличением чистой прибыли и, соответственно, с приращением нераспределенной прибыли.

Следующим этапом анализа деятельности банка является обзор его финансовых показателей в динамике (Таблица 2).

Таблица 2 – Финансовые показатели ПАО «Сбербанк», % \*

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017	Абсолютное изменение (2017-2016), п. п.
Рентабельность активов (ROA)	1,4	0,9	2,1	2,9	0,8

\*Рассчитано автором по [9]

Рентабельность капитала (ROE)	14,8	10,2	20,8	24,2	3,4
Спред	5,5	4,1	5,3	5,6	0,3
Чистая процентная маржа	5,6	4,4	5,7	6,0	0,3
Операционные расходы к операционному доходу до вычета резервов	43,2	43,7	39,7	35,2	-4,5

Рассматривая динамику рентабельности активов, необходимо отметить, что рентабельность увеличилась в 2017 году по сравнению с тем же показателем 2016 года на 0,8 процентных пункта, что свидетельствует о повышении качества активов вследствие верного перераспределения элементов портфеля.

Анализ динамики показателя рентабельности капитала выявил, что рентабельность собственного капитала банка с 2016 по 2017 годы выросла на 3,4 процентных пункта. Это свидетельствует о благоприятном инвестиционном климате, так как рентабельность капитала, в отличие от рентабельности активов характеризует эффективность использования не всего капитала или активов, а лишь той части, которая принадлежит собственникам.

Рассматривая показатель спреда в динамике можно заметить, что он увеличился в период с 2016 по 2017 год на 0,3 процентных пункта.

Для того, чтобы оценить степень конкурентоспособности Сбербанка, сравним его с показателем спреда банка ВТБ. В 2016 году данный показатель был равен 4,54%. Абсолютная разница составляет 0,76 процентных пункта. Поскольку ВТБ является главным конкурентом Сбербанка по данным рейтингового агентства ROEX, рассчитанная разница свидетельствует о несомненном конкурентном преимуществе ПАО «Сбербанк» на рынке банковских услуг.

Рассматривая динамику показателя чистой процентной маржи можно заметить, что абсолютный прирост ЧПМ в 2017 году составил 0,3 процентных пункта, что, в свою очередь, характеризует деятельность по управлению ресурсной базы и активную политику как высокоэффективную.

Операционные расходы к операционному доходу до вычета резервов в 2017 году сократились на 4,5 процентных пункта, что подтверждает эффективность деятельности по сокращению операционных расходов Сбербанка.

На сегодняшний день эффективное управление ресурсами коммерческого банка является достаточно серьезной проблемой.

Данная ситуация является типичной для российской банковской системы вследствие отсутствия единой методики управления ресурсами. Это связано в первую очередь с тем, что большинство крупных банков задействованы на разных сегментах рынка и имеют свою специфику [2, с.300].

Вторая и не менее важная проблема эффективного управления ресурсами коммерческого банка заключается в сложности диверсификации привлекаемых ресурсов. Данная проблема касается пассивов с точки зрения срочности. При существенно малом объеме собственного капитала коммерческие банки вынуждены привлекать краткосрочные пассивы. Это связано с отсутствием возможности привлечения денежных средств на долгий срок. Краткосрочные пассивы являются достаточно рисковыми, и учитывая стоимость привлекаемых ресурсов, у банка существенно сужается круг возможностей по их эффективному использованию.

На сегодняшний день коммерческим банкам приходится адаптироваться и работать в соответствии с жестким регламентом Банка России. Любая потеря капитала и прибыли, превышающая нормативы, может привести к отзыву лицензии. Данный факт также существенно ограничивает круг деятельности коммерческого банка.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что управление ресурсами является одним из важнейших этапов деятельности

коммерческого банка. Для того, чтобы данный процесс был эффективным, необходимо активно внедрять информационные технологии, позволяющие в кратчайшие сроки анализировать внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на систему управления ресурсами коммерческого банка. Использование проектного офиса позволит сократить временные и стоимостные издержки банка, а также повысит эффективность использования ресурсов и увеличит их объем, что в дальнейшем позволит расширить активную политику коммерческого банка.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1 Акелян К.В., Курбанаева Л.Х. Методы управления активами банков. – Междисциплинарность науки как фактор инновационного развития: сборник статей Международной конференции (20 ноября 2017 г., г. Екатеринбург). В 4 ч. Ч.1/ - Уфа: АЭТЭРНА, 2017, - 268 с., С. 10-12.
- 2 Лаврушин, О.И. Банковское дело / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2017 г. – 347с.
- 3 Ляльков, М.И. Проблемы разработки стратегии и оценки эффективности деятельности коммерческого банка / М.И. Ляльков. – М.:2016 г. – 465с.
- 4 Ларионов, И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке/ И.В. Ларионов. М.: Консалтбанкир, 2015 г. – 215с.
- 5 Левин, И.И. Акционерные коммерческие банки в России / Левин Исаак Ильич. – М.: Дело, 2017. – 346 с.
- 6 Маренков, Н.Л. Антикризисное управление. Контроль и риски коммерческих банков и фирм в России / Н.Л. Маренков. – М.: Едиториал УРСС, 2017. – 360 с.
- 7 Немчин, А.М., Никешин, С.Н., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: учеб. для вузов. СПб.: Два-Три, 2016. – 610с.
- 8 Информационный портал о банках и банковских услугах [Электронный ресурс] // Банки Ру: официальный сайт. Режим доступа: <http://www.banki.ru/>.



- 9 Многофункциональная биржевая площадка [Электронный ресурс] // Московская Биржа: официальный сайт. Режим доступа: <https://www.moex.com/>.
- 10 Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] // Официальный сайт ЦБ РФ: официальный сайт. Режим доступа: [\\_ https://www.cbr.ru/](https://www.cbr.ru/).
- 11 ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] // ПАО «Сбербанк»: официальный сайт. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/>.
- 12 Российский статистический ежегодник. 2014 год [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. Режим доступа: [\\_ http://www.gks.ru/](http://www.gks.ru/).
- 13 Рейтинговое агентство RAEX [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX: официальный сайт. Режим доступа: <https://raexpert.ru/>