

БАНКОВСКИЙ АУДИТ

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Щиборщ К.В., к.э.н., консультант по экономическим вопросам

ОАО "Дубненский машиностроительный завод"

ВВЕДЕНИЕ

Кризис 17 августа 1998 г. наиболее сильно ударил по банковской сфере. Дело здесь не только и не столько в том, что банки являлись основными держателями ГКО. Поражает быстрота, с которой доселе цветущие так называемые «системообразующие» банки превратились в мертвые организации. Пожалуй, это явилось следствием перехода крупнейших олигархических банков из тепличных условий, обусловленных близостью к власти предрержащим, в суровую атмосферу рынка. В каком-то смысле финансово-экономический кризис стал моментом истины для банковских олигархов. Выяснилось, что кроме спекуляций с государственными облигациями, бюджетными счетами и западными кредитами российские капитаны банковского бизнеса ровным счетом ничего не умеют. Между тем управление банком в нормальной рыночной экономике - это кропотливая повседневная работа, требующая высококвалифицированных кадров, наличия соответствующего методологического инструментария и эффективной организационной структуры. В данной публикации излагаются основные принципы разработки текущей и стратегической политики коммерческого банка, так как они сложились и применяются уже многие годы в развитых странах Запада. Особый упор делается на тех аспектах управленческой политики, которые наиболее актуальны на посткризисном финансовом рынке России.

1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Вообще говоря, коммерческий банк - это не более чем финансовый посредник, обеспечивающий мобилизацию ресурсов на рынке капитала и их направление на нужды реального сектора экономики. Иными словами, хозяйственная деятельность коммерческого банка имеет две стороны - привлечение ресурсов (пассивные операции) и их размещение (активные операции), а плано-аналитическая работа сводится по существу к нахождению наиболее эффективного баланса между привлечением и размещением финансовых ресурсов. При этом, заметим, операционные издержки самого банка также являются одним из видов активных операций, как это показано на схеме 1.

Двумя важнейшими атрибутами хозяйственных операций как по привлечению, так и по размещению являются их риск (срочность, степень ликвидности, надежность контрагента) и эффективность (процент). В этом контексте основной функцией коммерческого банка является нахождение оптимального соотношения между *риском* и *эффективностью*. Сбалансированный подход достигается через *сравнительный анализ финансовых рисков* и *эффективности по пассивным и активным операциям*. Комплексный подход к разработке хозяйственной политики коммерческого банка, как правило, осуществляется Управлением ак-

тивно-пассивных операций (УАПО), которое является ответственным за подготовку сводного бюджета банка. Все остальные управленческие службы, таким образом, находятся в функциональном подчинении УАПО.

Обычно при разработке сводного бюджета, являющегося количественным воплощением управленческих планов коммерческого банка, выделяют три основных критерия оптимизации:

- эффективность (прибыльность);
- краткосрочный финансовый риск (ликвидность);
- средне- и долгосрочный финансовый риск.

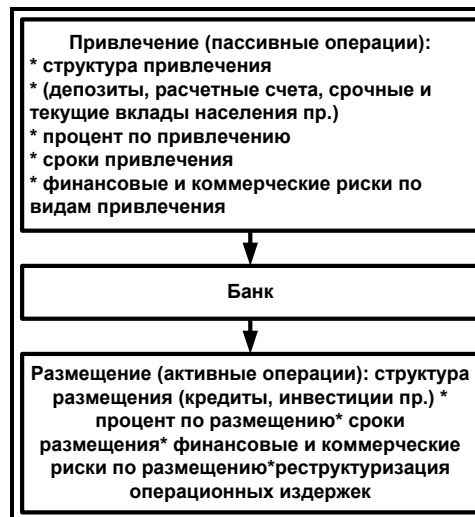


Схема 1. Основные аспекты управления бизнесом коммерческого банка

При этом собственно нахождение оптимальной стратегии в области привлечения (пассивные операции) и размещения (активные операции) идет по следующей схеме:

1-й этап. Анализ отдельно таких аспектов хозяйственной деятельности банка, как прибыльность, краткосрочный финансовый риск и долгосрочный риск, и выявление проблем по каждому из аспектов.

2-й этап. Достижение равновесия "по Парето", т.е. формулировка задач, которые улучшают положение банка по одному из аспектов хозяйственной деятельности без издержек (или с несравненно малыми издержками) для другого аспекта хозяйственной деятельности.

3-й этап. Выявление *конфронтирующих* задач развития, т.е. тех мер управленческой политики, которые улучшают один из аспектов хозяйственной деятельности (например, увеличение эффективности) с существенными издержками для другого аспекта хозяйственной деятельности (например, увеличение риска по операциям) и нахождение *оптимальной* меры данного управленческого решения (см. схему 2).

По названию можно догадаться, что долгосрочные финансовые риски возникают в стратегической перспективе деятельности банка, в то время как задачи поддержания ликвидности являются актуальными для текущего планирования.

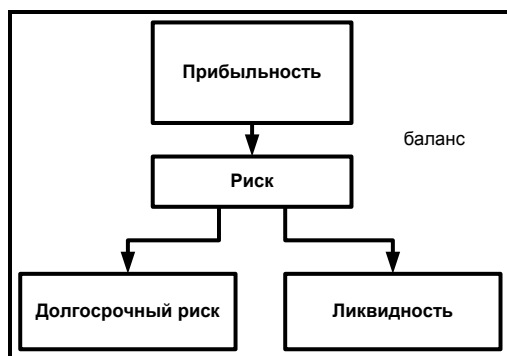


Схема 2. Комплексный процесс выработки управленческих решений в области активных и пассивных операций коммерческого банка

При этом природа долгосрочных и краткосрочных банковских рисков и, следовательно, методы управления ими, как мы покажем далее, качественно отличаются. Поэтому в процессе бюджетирования деятельности банка обычно выделяют:

- а) *Стратегическое* планирование операций (составление долгосрочных бюджетов или так называемых «бюджетов развития»);
- б) Оперативное управление (составление текущих бюджетов, обычно на месяц или квартал).

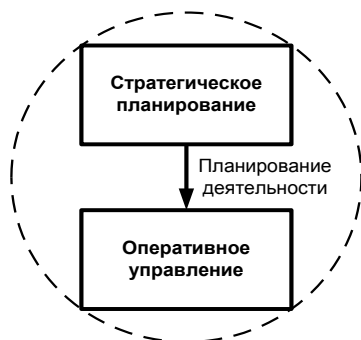


Схема 3. Временной аспект планирования деятельности банка

В современных условиях в большинстве российских банков, как правило, сводный бюджет вообще не составляется и, соответственно, отсутствует УАПО как организационная структура, разрабатывающая единую хозяйственную политику банка. Обычно каждое из «полевых» управлений (кредитное управление, управление инвестиций, управление пассивных операций) представляет собственные планы на будущий период. Утверждение лимитов осуществляется на кредитном или бюджетном комитете «на глазок», а формализованный аппарат принятия текущих и долгосрочных планов отсутствует. Заметим, что в данном случае мы не говорим о проблемах, связанных с оценкой финансового состояния отдельного заемщика, или о снижении коммерческих рисков путем использования аккредитивных схем. Такие вещи управленцы российских банков худо-бедно делать научились. Речь в данном случае идет о том, что каждая управленческая служба банка действует в автономном режиме, отсутствует единый центр, который бы занимался увязкой и оптимизацией планов отдельных управлений. Такая «оптимизация» в российских условиях достигается методом проб и ошибок, ошибок, которых можно было бы избежать при грамотной постановке процесса плани-

рования. Примечательно, что наиболее регулярно встречающаяся проблема российских банков - это потеря ликвидности при наличии большого количества незавершенных инвестиционных проектов. Это является следствием игнорирования вопросов управления долгосрочным финансовым риском и соотношения инвестиционной политики с текущими задачами поддержания ликвидности.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование (составление бюджета развития) является краеугольным камнем разработки комплексной хозяйственной политики банка. Именно на базе бюджета развития планируются текущие мероприятия по управлению ликвидностью, разработке тарифов по процентам для различных видов кредитов и пр. Стратегическое планирование производится на основе *анализа хозяйственной деятельности и финансового состояния* банка за прошедший **краткосрочный бюджетный период**. Таким образом, по окончании каждого квартала (или месяца) бюджет развития банка корректируется по итогам исполнения очередного текущего (краткосрочного) бюджета.

Алгоритм процесса стратегического планирования деятельности коммерческого банка состоит из пяти стадий:

- подготовительная стадия (сбор ретроспективной и текущей бюджетной информации);
- анализ эффективности и рисков по отдельным видам активных и пассивных операций;
- разработка мер по улучшению эффективности и снижению рисков по отдельным аспектам деятельности банка;
- выработка комплексной стратегии развития на основе «увязки» конфронтирующих целей по отдельным аспектам хозяйственной деятельности банка;
- заключительная стадия - разработка лимитов и параметров по отдельным видам хозяйственных операций банка.

2.1. Подготовительная стадия. Сбор бюджетной информации

На схеме 4 изображен алгоритм сбора бюджетной информации по различным аспектам деятельности банка. Информация поступает в УАПО из «полевых» подразделений и служб банка.

Как следует из схемы 4, вся информация, на основе которой УАПО составляет проект сводного бюджета банка, делится на три большие группы:

- ретроспективная финансовая и оперативная отчетность с пояснениями. Сюда относятся сводные финансовые отчеты (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств) и оперативные данные подразделений, детализирующие сводные финансовые показатели. Например, Кредитное Управление предоставляет отчет о движении выданных кредитов за прошедший бюджетный период и пр.;
- тенденции внешней экономической среды. Обычно эта информация собирается Управлением маркетинга. Это показатели конъюнктуры рынка капитала (средние процентные ставки, изменение объемов деятельности банков-конкурентов), отраслей, являющихся основными сферами кредитования и инвестиций, прогнозируемые правительственные решения и изменения банковского законодательства;
- проекты планов на будущий бюджетный период, составляемые подразделениями. Эти проекты планов являются неотъемлемой чертой «встречного планирования». Такой механизм планирования, как показывает практика, гораздо эффективнее традиционного планирования «сверху вниз».



Схема 4. Подготовительная стадия выработки стратегического плана - сбор информации

Суть встречного планирования заключается в следующем. Перед началом отчетного периода Управление активных и пассивных операций получает от функциональных подразделений всю необходимую информацию для выработки стратегии в области привлечения и размещения. Эта информация включает в себя:

- прогноз по объему, структуре и параметрам (процент, сроки, метод погашения) привлечения на отчетный период;
- прогноз по объему, структуре и параметрам размещения на отчетный период.

При этом необходимо отметить два важных обстоятельства.

Таблица 1

“ШАХМАТНАЯ ТАБЛИЦА” АЛЬТЕРНАТИВ ПО ПЛАНУ КРЕДИТНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ СРЕДСТВ (представляется Кредитным Управлением)

тыс. руб.

Срок	Процент			
	10%	20%	30%	40%
1-3 месяца	20 000	15 000	11 000	7 000
3-6 месяцев	25 000	19 000	16 000	11 000
6-9 месяцев	29 000	25 000	21 000	16 000
9-12 месяцев	32 000	29 000	26 000	22 000

Первое. Каждое функциональное подразделение представляет в УАПО прогнозные данные по привлечению и/или размещению средств, в соответствии с функциями, относящимися к его компетенции (то есть фактически оценивает свои возможности на отчетный период). Так, Управление ценных бумаг представляет УАПО свой план по размещению средств в государственные ценные бумаги, акции комбанков и предприятий. План по размещению средств в кредиты представляет Кредитное Управление и т.д.

Второе. Каждое функциональное подразделение в рамках представляемого УАПО плана описывает ряд альтернатив по привлечению-размещению, исходя прежде всего от эластичности объема операций от их условий (в первую очередь, от процента, но и от других параметров - метода погашения, обеспечению, срокам и пр.). Так, Управление депозитов может описать это следующим образом: “Можно привлечь на текущие депозиты за отчетный период при ставке 3% - 200 000 руб., при ставке 5% - 450 000 руб., при ставке 7% - 650 000 долларов, при ставке 10% - 1 000 000 руб.). Можно даже, для большего удобства, представлять прогноз в виде “шахматной таблицы” с выделением двух главных параметров, определяющих эластичность спроса на данный вид операций (см. табл. 1).

На основе данной информации УАПО на последующих этапах разрабатывает стратегический план активных и пассивных операций для банка и передает его в соответствующие подразделения.

2.2. Анализ эффективности и рисков по отдельным видам хозяйственных операций

Целью этого этапа стратегического планирования (бюджетирования) является формализованная (на основе количественных расчетов) обработка собранной бюджетной информации для определения основных «узких мест» деятельности банка по основным целевым параметрам его деятельности:

- уровню эффективности (прибыльности);
- степени банковских рисков (риск ликвидности, риск процентных ставок, коммерческий риск).

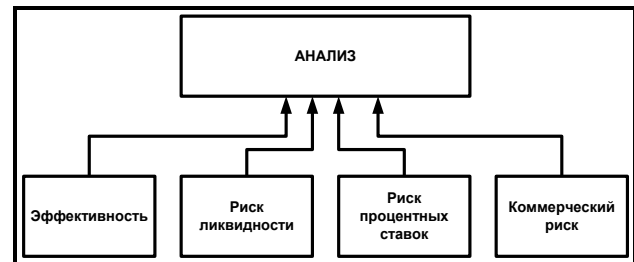


Схема 5. Анализ отдельных аспектов хозяйственной деятельности банка

Заметим, что анализ производится во временной перспективе, чтобы обеспечить сопряженность долгосрочных и текущих задач при разработке бюджета развития. По каждому спектру анализа используется свой методологический инструментарий.

Эффективность (прибыльность)

Структура активов и пассивов коммерческого банка должна быть такова, что доход по размещению активов должен превышать процент по привлечению на величину операционных издержек и нормальной нормы прибыльности. Таким образом, необходимый уровень прибыльности достигается путем максимизации маржи между процентом по размещению и процентом по привлечению (за вычетом также операционных расходов и резерва по сомнительным долгам). При этом, как правило, приемлемый эффективный уровень маржи (за вычетом операционных издержек) должен обеспечивать прибыль на собственные средства не ниже определенного целевого уровня (как правило, это - некоторый нормальный уровень доходности по отрасли).

При операциях по размещению и привлечению факторы риска и сроков погашения влияют на уровень процента (чем выше риск и срок погашения, тем, как правило, выше процент). Поэтому при первичном анализе прибыльности операций рассматривается ряд комбинаций “активы-пассивы”, равновесных с точки зрения рынка, как совокупность всех трех факторов (процента, риска и сроков погашения). Фактически рассматриваются все возможные направления размещения и каналы привлечения, существующие на данный момент на рынке. Из них выбираются те варианты, которые являются приемлемыми с точки зрения целевой нормы отдачи на собственные средства, “закладываемой” в операции банка. В этом заключает-

ся смысл проводимого первичного *анализа прибыльности*. Приведем пример.

Банк рассматривает новую линию кредитования жилищного строительства. Кредит выдается под 15% годовых, но эффективная ставка для Банка (после вычета операционных издержек и резерва по сомнительным долгам) будет 11%. Банк может привлечь дополнительные средства на депозит под 9,5%, но операционные издержки, связанные с обслуживанием депозитов, поднимут эффективную ставку процента до 10,5%. Банк должен поддерживать собственные средства на уровне 5% совокупных активов, платить налог на прибыль в размере 34% и обеспечивать 15% рентабельности на собственный капитал (приемлемый уровень для инвесторов). Проводится анализ прибыльности по новому виду кредита. Напомним, что Банк может привлечь депозиты только в размере 95 руб. на каждые 100 руб. кредита, потому что он должен иметь собственные средства в размере 5 руб. на каждые 100 руб. активов. Итак:

- чистый доход на 100 руб. кредита (за вычетом операционных издержек и резерва по сомнительным долгам) равен 11 руб.;
- издержки по пассивам на 100 руб. кредита, включая операционные издержки по обслуживанию депозитов ($0,105 * 95$ руб.) равняются 9,98 руб.;
- отсюда доход до выплаты налогов равен $11 - 9,98 = 1,02$ руб. на 100 руб. кредита;
- величина налога на доходы (по ставке 34%) равна 0,35 руб.;
- отсюда чистый доход равен $1,02 - 0,35 = 0,67$ руб.;
- следовательно, прогнозная норма прибыли на собственные средства по данной хозяйственной операции составляет $(0,67 : 5,00) = 13,4\%$.

Вывод: новый вид кредита не удовлетворяет требованиям, предъявляемым к прибыльности операций Банка и, тем самым, ухудшает благосостояние его акционеров.

Графически удобно проводить анализ прибыльности на основе построения *кривой доходности* (yield curve). С помощью кривой доходности можно оперативно перебирать все возможные комбинации привлечения-размещения на предмет поиска приемлемого варианта, то есть фактически заниматься финансовым моделированием. Предположим, что в предыдущем примере Банк имеет по активам средний срок погашения, равный 5 годам, и что 10,5% - это эффективная ставка процента по 5-летнему депозитному сертификату. Кривая доходности является в этот момент положительной, и Банк может продавать 6-месячные сертификаты с издержками на 1% меньшими, чем по 5-летним депозитам. Как показано ниже, финансирование займа привлечением 6-месячных сертификатов почти удваивает прибыльность кредитной операции:

- чистый доход на 100 руб. кредита (за вычетом операционных издержек и резерва по сомнительным долгам) равен 11 руб.;
- издержки по пассивам, включая операционные издержки по обслуживанию депозитов ($0,095 * 95$ руб.), составляют 9,03 руб. на 100 руб. кредита;
- отсюда доход до выплаты налогов равен 1,97 руб. на 100 руб. кредита;
- налог на доходы равен 0,67 руб., следовательно чистый доход = 1,3 руб.;
- таким образом, прогнозная прибыль на собственные средства составляет $(1,3 : 5,00) = 26\%$.

Второй вариант является приемлемым, в отличие от первого, с точки зрения отдачи на собственные сред-

ства. Правда, повышенная эффективность достигнута ценой увеличения риска процентных ставок, что может сделать данный вариант неприемлемым по соображениям финансовой стабильности. Это замечание чрезвычайно важно. Анализ на данном этапе носит не нормативный, а позитивный характер, то есть просто констатирует наличие или отсутствие прибыльности, из чего, однако, абсолютно не вытекает конечных управленческих выводов (принимать данную хозяйственную операцию или нет), которые закладываются в сводный бюджет банка. Критерии эффективности по отдельным хозяйственным операциям должны быть увязаны с критериями банковских рисков на последующих этапах анализа, и только тогда, на основе комплексного подхода, принимается окончательное решение.

Для российских банков в условиях финансового кризиса проведение анализа эффективности чрезвычайно важно, хотя бы по той простой причине, что резко сократились возможности получения баснословной спекулятивной прибыли по операциям ГКО, перекредитованию (банковскому арбитражу) за счет привлечения средств западных банков и т.п. Печально, но практика регулярного проведения анализа прибыльности среди российских банковских организаций встречается крайне редко. В лучшем случае проводится сравнение прямых издержек по привлечению и дохода по размещению по отдельным видам деятельности. Проведение анализа прибыльности требует не только знания соответствующей методологии, а значит и качества банковских специалистов, но и соответствующей эффективной системы управленческого учета. Так, должна быть внедрена система учета операционных издержек по видам деятельности (так называемый activity based costing). В приведенном нами примере факт того, что привлечение ресурсов под программу жилищного кредитования влечет за собой дополнительные операционные издержки на определенную сумму, устанавливается как раз при наличии эффективной и детализированной системы управленческого учета. К слову сказать, в большинстве российских банков до сих пор применяется допотопный «котловой» метод учета операционных издержек, когда все внутренние расходы банка сваливаются в одну кучу, и, в лучшем случае, производится их учет по подразделениям.

Риск ликвидности

Под ликвидностью, как известно, понимается способность организации удовлетворять все текущие требования на выдачу денежных средств. Таким образом, анализ риска ликвидности вскрывает возможность ситуации, когда текущих (оборотных) средств банка не хватает для погашения срочных (текущих) требований поставщиков его финансовых ресурсов. Это классическая ситуация российских банков после 17 августа - большинство банкротств «системообразующих» банковских организаций произошло по причине недостаточной ликвидности, которую они не смогли предвидеть. Напомним, что анализ производится во временной перспективе. Это значит, что анализу подвергается как текущая ликвидность банка, так и будущее состояние его ликвидности через месяц, квартал, год. Грамотно и регулярно проводимый анализ ликвидности позволяет заблаговременно вскрыть негативные тенденции ухудшения финансового состо-

нения банковской организации и, следовательно, разработать комплекс превентивных управленческих мер по улучшению финансовой стабильности.

Анализ ликвидности баланса банка может производиться двумя основными способами: методом коэффициентов и методом финансовых потоков.

Первый метод основан на использовании ряда репрезентативных коэффициентов сводной финансовой отчетности банка (баланс, отчет о финансовых результатах). Каждый коэффициент имеет нормативную величину, которая, к слову сказать, чаще всего выбирается самим банком, исходя из постулируемой им стратегии развития. Выход фактического значения коэффициента за пределы нормативного является признаком недопустимого ухудшения его ликвидности. Чаще всего используются следующие репрезентативные коэффициенты:

- доля кредитов в совокупных активах;
- доля кредитов в привлеченных средствах;
- доля обязательств в пассивах;
- доля краткосрочных инвестиционных ценных бумаг (со сроком погашения до 1 года) в совокупных активах;
- доля денежных средств и государственных ценных бумаг за вычетом резервных требований в совокупных активах.

Высокая доля кредитов и привлеченных средств рассматриваются как признак невысокой ликвидности, в то время как высокая доля денежных средств, государственных ценных бумаг и краткосрочных ценных бумаг (до 1 года) - как признак высокой ликвидности. Основной недостаток метода коэффициентов заключается в том, что он не дает способа управлять ликвидностью в динамике: коэффициенты - это не более, чем индикаторы возможных расходов или ресурсов при неожиданных "оттоках" денежных средств. Более трудоемкий, но качественный подход - подход с точки зрения "потоков наличности" (финансовых потоков).

В контексте финансовых потоков банка ликвидные резервы - это *резервуар*, который перекрывает **временные** несоответствия финансовых поступлений и расходов. Анализ ликвидности в разрезе финансовых потоков называется *гэп-анализом* (gap analysis) ликвидности - т.е. анализ "отрыва" ликвидных активов от ликвидных обязательств. Гэп для определенного срока погашения - разница между величиной активов к погашению и величиной обязательств к погашению. Фактически величина гэпа за период будет означать изменение уровня финансовых резервов за этот период. Пример приведен в табл. 2.

Таблица 2

ГЭП-АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ

млн.руб.

Срок погашения	Активы	Обязательства	Гэп	Накопленный гэп
* однодневные	10	20	(10)	(10)
* 1-30 дней	15	20	(5)	(15)
* 31-90 дней	20	25	(5)	(20)
* 90-180 дней	20	15	5	(15)
* 180-365 дн.	10	10	0	(15)
* 1-5 лет	15	5	10	(5)
* > 5 лет	10	5	5	0
(включая собственные средства)				

Кумулятивный (накопленный) гэп всегда выходит в 0 вследствие балансового равенства, однако целью банка является *добиться приемлемого уровня гэпа на всех сроках погашения* (то есть на всех стадиях раз-

рабатываемого бюджета развития, включая, естественно, текущее состояние).

Риск процентных ставок

Риск процентных ставок возникает вследствие постоянных изменений конъюнктуры на рынке капитала. В этом случае возможна такая ситуация, когда банк будет вынужден финансировать долгосрочные кредитные проекты по ставке привлечения большей, нежели процент по кредитному договору, то есть себе в убыток. Банки всегда принимают на себя определенный риск процентных ставок. Другое дело, что уровень этого риска должен быть обоснованным, а для этого необходимо использование соответствующего методологического инструментария. Существует несколько способов для измерения величины риска процентных ставок. Чувствительность банковской прибыли к изменениям процентных ставок может быть измерена путем проведения *анализа "отрыва" по процентным ставкам* (*interest rate gap analysis*) - не путать с гэп-анализом ликвидности. При использовании этого метода рассчитывается величина чувствительных к изменению процентной ставки активов, которые финансируются за счет чувствительных к изменению процентной ставки обязательств. Эта величина должна возрастать, когда ожидается возрастание процентной ставки и сокращаться при ожидаемом падении процентной ставки.

Другим методом исчисления риска процентных ставок является *анализ длительности* (*duration analysis*). Анализ длительности включает в себя сравнение длительности банковских активов с длительностью банковских обязательств.

В математическом выражении длительность активов - это процент изменения приведенной (рыночной) стоимости финансового инструмента в зависимости от изменения $(1+r)$ процентной ставки, когда изменение $(1+r)$ предельно мало, то есть:

$$D = dV / V : d(1+r) / (1+r),$$

где

 V - рыночная стоимость активов.

Так, длительность дает хорошую оценку чувствительности рыночной стоимости облигации к изменениям ее процентной ставки: (процентное изменение рыночной стоимости облигации) = (изменение процентных пунктов ставки процента) (длительность, лет)

В очень простой форме анализ длительности может быть проиллюстрирован следующим примером. Предположим, что средняя длительность активов равна 5 годам, в то время как средняя длительность обязательств - три года. При росте процентной ставки на 5 процентных пунктов рыночная стоимость банковских активов упадет на 25% (= $-5\% \cdot 5$ лет), а рыночная стоимость обязательств упадет на 15% (= $-5\% \cdot 3$ года). Чистый эффект на собственный капитал банка (рыночная стоимость активов минус рыночная стоимость обязательств) - это падение на 10% первоначальной стоимости активов. Анализ показывает, что банк понесет убытки от роста процентных ставок и выиграет от падения процентных ставок.

К риску процентных ставок тесно примыкает *валютный риск* (риск изменения валютного курса). Ему подвержены рублевые пассивы (привлечение) и активы (размещение). Валютный риск является частным случаем риска процентных ставок. *Эффективная ставка*

процента по рублевому привлечению и размещению может быть рассчитана следующим образом:

$$r = I + e,$$

где

r - реальная (эффективная) ставка процента;

I - номинальная (денежная) ставка процента;

e - предполагаемое изменение курса национальной валюты (обесценение).

Таким образом, в условиях инфляционной экономики по самой своей природе рублевые вложения являются чувствительными к изменению обменного курса, а, значит, и эффективной ставки процента. Неумение грамотно прогнозировать валютный риск привело к значительным убыткам ряда российских коммерческих банков по форвардным контрактам на сделки с валютой в конце лета - начале осени 1998 г.

Коммерческий (бизнес) риск

Коммерческий (бизнес) риск - это риск уменьшения потоков от размещения *активов* (по пассивам этого риска не существует) в номинальном выражении (риск неплатежеспособности заемщика, некупаемости проекта и пр.). В целом коммерческий риск по индивидуальному вложению целесообразно оценивать по определенной *балльной шкале*, где факторами будут являться:

- анализ чувствительности (для некредитных вложений/инвестиций);
- финансовое состояние заемщика;
- наличие обеспечения (для кредитных вложений);
- наличие дополнительного обеспечения (например, банковской гарантии другого банка);
- характер заемщика либо соинвестора - его склонность к оппортунистическому поведению (сознательному уклонению от взятых на себя обязательств по погашению задолженности банку).

Для конкретного банка балльная шкала будет своей, исходя из выбранных критериев оценки коммерческого риска.

“Выходные данные” по второй стадии разработки бюджета развития

Суммируя вышесказанное, результатом данной стадии будет являться постановка *автономных задач* деятельности банка, исходя из возможностей отдельных подразделений в следующих разрезах:

- прибыльность - оценка спектра комбинаций привлечения-размещения и уровня эффективной маржи по каждому варианту;
- риск ликвидности - постановка задач по выводу нормативов ликвидности (метод коэффициентов, гэл-анализ) от существующего на начало отчетного периода к оптимальному уровню;
- риск процентных ставок - постановка задач по выводу риска процентных ставок от существующего (гэл-анализ, анализ длительности) к оптимальному уровню;
- коммерческий (бизнес) риск - оценка степени риска по существующим возможностям размещения активов.

Заметим, что данные выводы не являются окончательными. Требуется, во-первых, рассмотреть возможности безусловного улучшения по различным критериям деятельности банка и, во-вторых, попытаться найти необходимую сбалансированность между целями эффективности и поддержания умеренного уровня по категориям банковских рисков.

2.3. Разработка мер по улучшению эффективности и снижению рисков по отдельным аспектам деятельности банка

Выше уже говорилось, что часть *автономных* задач по различным аспектам политики банка являются конфликтными, а часть - сопряженными. Прежде чем моделировать сбалансированный подход по конфликтным аспектам банковской стратегии, необходимо выявить рычаги хозяйственной политики, которые улучшают один из критериев хозяйственной деятельности (риск или эффективность) без ущерба (или с незначительным ущербом) для другого критерия хозяйственной деятельности.

Подходы к увеличению эффективности (прибыльности)

Эффективность деятельности банка можно повысить за счет двух основных факторов:

- увеличения маржи между ставкой привлечения и ставкой размещения финансовых ресурсов;
- снижения операционных расходов.

Рассмотрим на конкретном примере разработку управленческих мер в сфере *управления маржой* (spread management). Предположим, коммерческий Банк имеет следующие финансовые характеристики по отдельным активным и пассивным операциям:

1) Доходность по активам:

$A_1 = 8\%$ - коммерческий займ;

$A_2 = 9\%$ - пятилетний постепенно погашаемый потребительский кредит;

2) Затраты по привлечению:

$D_1 = 6\%$ - срочный депозит;

$D_2 = 7\%$ - пятилетний депозитный сертификат.

Если Банк преследует цель максимизации текущей маржи, выбор активов и пассивов очевиден - привлечение на срочные депозиты под 6% и размещение в потребительский кредит. Валовая маржа по портфелю будет равна 3%. К несчастью, такая политика (привлечение “на короткую”, размещение “на длинную”) в экономическом окружении с возрастающей кривой доходности почти гарантированно означает, что маржа в будущем уменьшится. Чтобы это представить более наглядно, представим, что после двух лет прогноза высоких ставок они значительно увеличились на денежном рынке, а точнее, ставки по указанным выше финансовым инструментам возросли на 3 процентных пункта. Так как Банк первоначально решил привлечь средства “на короткую”, он должен теперь платить 9% по срочным депозитам, чтобы выдерживать конкуренцию с другими финансовыми инструментами (КО, сберегательные счета и т.п.). Следовательно, маржа уменьшится до нуля. *Стратегия максимизации текущей маржи имела серьезные последствия для будущей прибыльности операций Банка.* В качестве альтернативы рассмотрим вариант, когда Банк решил финансировать 9%-ный потребительский кредит путем выпуска 7%-ных депозитных сертификатов с таким же сроком погашения. Вне зависимости от движения процентных ставок за 5-летний период, Банк гарантирует себе стабильную 2%-ную маржу, так как ему не надо платить более высокую ставку процента по привлечению. Банк может также проводить политику финансирования краткосрочного размещения краткосрочным привлечением с гарантией стабильности маржи за

весь этот период. Такая политика генерирует 2%-ную маржу за счет разницы процентов по размещению и привлечению (8% и 6%). Через два года 3%-ный рост всех ставок процента вновь приведет к образованию 2%-ной маржи.

Планирование мер в сфере *операционных расходов*, если не принимать во внимание регулярно проводимую реструктуризацию издержек с целью оптимизации трудового процесса аппарата управления банка, фокусируется на следующих моментах:

- достижение экономии *удельных накладных (постоянных) расходов* при повышении объемов деятельности. Расширение масштабов операций ведет, как правило, к снижению удельных накладных расходов (на единицу размещения/привлечения). Этот *сопряженный* с планированием величины и структуры хозяйственных операций позитивный момент необходимо обязательно учитывать при моделировании в сводном бюджете будущей отдачи на собственные и совокупные средства банка;
- расчет *эффективной ставки привлечения* на основе калькуляции *дополнительных операционных издержек*. Об этом важном моменте нами уже говорилось выше. Для оценки эффекта от прямых операционных расходов (то есть операционных расходов, которые прямо обусловлены проведением конкретной активной или пассивной операции) необходимо рассчитывать *эффективную ставку привлечения/ размещения* (то есть ставку процента за вычетом прямых операционных расходов). Выработка мер по снижению прямых операционных расходов, следовательно, повышает эффективную ставку процента по размещению (снижает процентную ставку по привлечению).

Меры по повышению ликвидности (снижение краткосрочного финансового риска)

Увеличение ликвидности баланса банка может быть достигнуто через так называемую *секьюритизацию активов*. Секьюритизация - это процесс превращения неликвидных финансовых активов в ликвидные рыночные инструменты. Например: "пул закладных" (с сохранением за банком прав на обслуживание долга) - секьюритизация закладных (схемы СМО и REMIC), арендных платежей, задолженности по кредитным картам и пр. При этом секьюритизация активов либо никак не отражается на других аспектах хозяйственной деятельности банка, либо приводит к незначительному ухудшению эффективности через *увеличение операционных расходов* (и, соответственно, снижение эффективной ставки по размещению).

Меры по снижению риска процентных ставок и валютного риска

Риск процентных ставок и валютный риск могут быть снижены путем *хеджа* (то есть биржевого страхования активных и пассивных операций). При этом хеджирование ведет к незначительному негативному эффекту на эффективность деятельности (через увеличение операционных расходов - то есть расходов по хеджированию). Классическими инструментами хеджирования являются свопы, фьючерсы и опционы.

Своп по процентным ставкам - это соглашение между двумя сторонами по обмену рядом процентных платежей без реструктуризации их баланса. Своп по процентным ставкам дает возможность финансовому институту с большей долей чувствительных к изменению процентной ставки активов "обменяться" потоками платежей с финансовым институтом с большей долей чувствительных к изменению процентной ставки обя-

зательств, тем самым сокращая риск процентных ставок для обеих сторон. Например, банк сформировал портфель из кредитов с гибкой и фиксированной ставкой процента, но основным способом привлечения для него являются обязательства с гибкой ставкой процента. Этот банк и другая финансовая организация заключают между собой своп-соглашение, по которому банк обязуется регулярно платить "плавающую" часть процента финансовой организации, в то время как финансовая организация обязуется периодически платить процент по фиксированным обязательствам банку. Таким образом, обе партии могут уменьшить "отрыв" между активами и обязательствами с уменьшением риска по процентным ставкам.

Если свопы являются пока нетрадиционным инструментом для российского рынка ценных бумаг, то *фьючерсы и опционы* давно используются в биржевой практике нашей страны. Использование этих инструментов имеет то преимущество, что по ним транзакционные издержки ниже, нежели по свопам по процентным ставкам, но есть и серьезный недостаток: контракты на рынке фьючерсов и опционов стандартизированы и не могут быть адаптированы точно к потребностям банка. Следует отметить, что несмотря на чрезвычайную актуальность фьючерсов и опционов именно для нестабильной экономической обстановки, многие российские банки «жадничали» на их покупке по принципу «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится», за что и поплатились летом 1998 г. Достаточно сказать, что хеджирование путем покупки *опциона* по форвардным сделкам с валютой могло на порядок уменьшить убытки банковских организаций во время августовской девальвации рубля.

Меры по снижению коммерческого (бизнес) риска

Основной мерой по снижению коммерческого (бизнес) риска по вложениям является *диверсификация* портфеля вложений. Инструментарием принятия управленческих решений в этой области является проведение *портфельного анализа*.

Краеугольным камнем концепции портфельных инвестиций должно быть то, что активы организации рассматриваются как единое целое, а не как ряд индивидуальных вложений. Путем адекватного управления *структурой активов* можно создать группу активов с совокупным риском меньшим, чем сумма рисков по индивидуальным активам.

Коммерческий риск подразделяется на:

- **диверсифицируемый** (уменьшается через диверсификацию инвестиций);
- **недиверсифицируемый** (не уменьшается через диверсификацию инвестиций, например, нормальный риск невозврата кредита).

Выявление диверсифицируемого и недиверсифицируемого риска может производиться *формальным* и *неформальным* способами. В рамках неформального подхода мы начинаем с идентификации типов риска, которому подвержена компания, и определяем, какой риск является/не является диверсифицируемым. Недиверсифицируемый риск рассчитывается на основе изучения ретроспективы компании либо через прогноз влияния различных условий.

Пример

Банк выдает два вида потребительских кредитов - с обеспечением (залог покупаемого товара) и без обес-

печения - 50% и 50%. При нормальных условиях риск неплатежа по обеспеченным кредитам составляет 4%, по необеспеченным - 6%. Нормальные условия включают в себя величину безработицы, равную 5%. Если первоначальный недиверсифицируемый риск включает в себя в качестве параметра 5%-ный уровень безработицы, то изменение доли безработных влечет за собой следующее изменение по рискам неплатежа.

Таблица 3

РИСК НЕПЛАТЕЖА

Уровень безработицы	Риск неплатежа		
	По обеспеченным кредитам	По необеспеченным кредитам	Средний
5%	4%	6%	5%
6%	4,5%	6,6%	5,55%
7%	5%	7,3%	6,15%
8%	5,6%	8,1%	6,85%
9%	6,3%	8,9%	7,6%

Банк может варьировать структуру своих активов. Очевидно, что средние риски неплатежа зависят от структуры кредитов. Например, при уровне безработицы, равном 8%, при 30% активов в обеспеченных кредитах и 70% - в необеспеченных кредитах средний риск неплатежа будет равен:

$$0,3 * (5,6\%) + 0,7 * (8,1\%) = 7,35\%.$$

Таблица 4

СРЕДНИЕ РИСКИ НЕПЛАТЕЖА ПРИ РАЗЛИЧНОЙ СТРУКТУРЕ АКТИВОВ

Уровень безработицы	Доля средств в обеспеченных кредитах				
	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7
5%	5,4%	5,2%	5%	4,8%	4,6%
6%	5,97%	5,76%	5,55%	5,34%	5,13%
7%	6,61%	6,38%	6,15%	5,92%	5,69%
8%	7,35%	7,1%	6,85%	6,6%	6,35%
9%	8,12%	7,86%	7,6%	7,34%	7,08%

Расчет среднего риска неплатежа в целом по портфелю и в разрезе отдельных видов вложений важен для определения наиболее оптимальной «цены» вложений (процента по выдаваемым кредитам). Понятно, что более высокий риск по необеспеченным кредитам делает необходимым выставление более высокой ставки процента для заемщика, нежели по обеспеченным кредитам. Вышеприведенный алгоритм определения среднего риска неплатежа делает возможным достаточно четкое количественное определение абсолютных и сравнительных величин ставок процента по портфелю вложений в целом и по отдельным его видам. Средний риск неплатежа - это не что иное, как вероятные убытки по данному виду вложений, рассчитываемый как произведение СРН* СОДВК, где СРН - средний риск неплатежа, СОДВК - сумма основного долга по выдаваемым кредитам. Так, при среднем риске неплатежа, равном 7%, и величине кредитного портфеля, равном 100 тыс. рублей, вероятные убытки по безнадежным долгам должны составить 7 тыс. рублей. Если при этом риск неплатежа по обеспеченным кредитам составляет 5%, а по необеспеченным 9%, то величина процентной ставки по необеспеченным кредитам должна быть выше ровно настолько, чтобы за счет процентных платежей компенсировать повышенные убытки от безнадежной к получению задолженности (в размере 4% от предполагаемой суммы выдаваемых кредитов).

Приложение

ВАРИАЦИОННАЯ ПОРТФЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Эта модель является *формальным методом* выявления риска при заполнении портфеля активов. Она базируется на предположении, что инвесторы выбирают такой портфель инвестиций, который позволяет им максимизировать ожидаемую доходность (expected return) и минимизировать риск, измеряемый как средний разброс вероятностей по ожидаемой доходности. Мерой разброса является *дисперсия*.

$$V_p^2 = \sum_{i=1}^m X_i (R_{pi} - E_p)^2,$$

где

V_p^2 - дисперсия по портфелю;

X_i - вероятность события i ;

R_{pi} - доходность портфеля при наступлении события i ;

E_p - ожидаемая доходность на портфель;

m - число возможных исходов (вероятностей).

Целевой функцией модели является определение минимально возможной дисперсии (среднего отклонения от средней) для каждой возможной ожидаемой доходности.

Ожидаемая доходность является средневзвешенной ожидаемых доходностей по отдельным активам:

$$E_p = \sum_{j=1}^n P_j E_j, \tag{1}$$

где

E_p - ожидаемая прибыльность по портфелю;

P_j - доля средств, инвестированных в актив j ;

E_j - ожидаемая прибыльность по активу j ;

n - число видов активов в портфеле.

Расчет дисперсии для портфеля производится посредством расчетов коэффициентов *ковариации*. Ковариация между двумя активами - это мера взаимозависимости их ожидаемых прибыльностей вследствие изменения внешних экономических условий. Формула ковариации:

$$V_{jk} = \sum_{h=1}^m X_h (R_{jh} - E_j)(R_{kh} - E_k), \tag{2}$$

где

m - число возможных исходов внешних экономических параметров;

X_h - вероятность наступления исхода h ;

R_{jh} - ожидаемая доходность по активу j , если наступит событие h ;

R_{kh} - ожидаемая доходность по активу k , если наступит событие h .

Дисперсия для портфеля является функцией этих коэффициентов ковариаций

$$V_p^2 = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^n P_j P_k V_{jk}. \tag{3}$$

Равенства (1) и (3) являются ключевыми в вариационной портфельной модели. Для каждого возможного значения ожидаемой доходности необходимо определить структуру портфеля с наименьшей дисперсией. Затем из оптимальных значений по каждому значению ожидаемой прибыльности организация должна выбрать такое, которое обеспечивает самый опти-

мальный компромисс между риском и эффективностью. Формальный подход при этом:

$$(E_p - R_f) : V_p \rightarrow \max ,$$

где

E_p - ожидаемая прибыльность по портфелю;

R_f - ставка процента по безрисковым вложениям (например, в КО);

V_p - среднее квадратическое отклонение.

Проблемой данной модели является расчет большого числа коэффициентов ковариации (каждого актива с каждым).

Преодолевается эта проблема использованием beta коэффициента, который является числовым измерением риска. Мы предполагаем, что диверсифицируемый риск может быть уничтожен путем рассредоточения средств по большому количеству активов без всяких усилий (по закону "больших чисел"). В этом случае дисперсия по портфелю будет равна:

$$V_p^2 = V_m^2 \sum_{j=1}^m (P_j B_j)^2 ,$$

где

V_m^2 - дисперсия распределения вероятностей ожидаемых величин доходности по портфелю, состоящему из всех доступных видов вложений. Обычным случаем является использование дисперсии колебаний среднего курса акций на фондовой бирже;

B_j - beta для инвестиций j .

Этот подход используется при большом числе видов вложений.

"Выходные данные" по третьей стадии стратегического планирования

Таким образом, "выходными данными" третьей стадии являются предложения по возможным мерам управленческой политики в области увеличения эффективности операций и снижения риска, которые не ведут к значительным издержкам для других аспектов хозяйственной деятельности. В области повышения эффективности - это управление маржой и операционными расходами, по снижению риска ликвидности - секьюритизация вложений, в сфере снижения риска процентных ставок - применение инструментов хеджирования, а для уменьшения коммерческого (бизнес) риска обычно применяется портфельная диверсификация.

После спецификации возможных «улучшений по Парето» наступает стадия оптимизации конфликтных целей политики банка.

2.4. Выработка комплексной стратегии банка

На четвертой стадии процесса стратегического планирования Управлением по активным и пассивным операциям производится выработка комплексной стратегии банка по привлечению и размещению ресурсов на основе "увязки" целей различных аспектов хозяйственной деятельности.

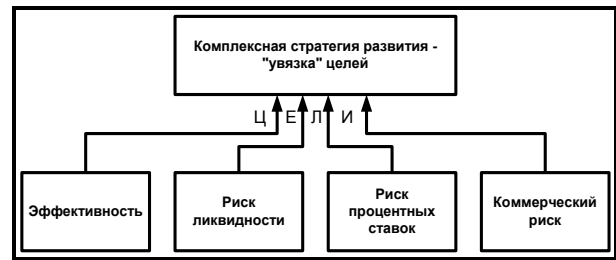


Схема 6. Выработка комплексной стратегии развития банка на основе "увязки" целей различных аспектов деятельности

Собственно, на *данном этапе* производится нахождение оптимального баланса между риском и эффективностью, то есть вырабатываются такие меры управленческой политики, которые приводят к улучшению одного из аспектов хозяйственной деятельности с *существенным* ухудшением по другому аспекту хозяйственной деятельности. Основным "полем нахождения компромисса" является:

- противоречие между эффективностью и ликвидностью (краткосрочным финансовым риском);
- противоречие между эффективностью и риском процентных ставок (долгосрочным финансовым риском);
- противоречие между эффективностью и коммерческим (бизнес) риском.

Банком постулируются минимальные нормативные требования по каждому аспекту хозяйственной деятельности:

- по прибыльности - минимальный уровень доходности на собственные средства (или доходности на акцию), удовлетворяющий акционеров;
- по ликвидности - минимальный уровень ликвидности (минимально допустимые коэффициенты и уровень гэпа по периодам);
- по процентным ставкам - минимально допустимый уровень риска процентных ставок (по гэп-анализу - минимально возможный уровень гэпа по периодам);
- по коммерческому риску - минимальный уровень риска по всем вложениям и минимально допустимый средний уровень коммерческого риска.

Эти нормативы являются *ограничениями*, за которые ни в коем случае не должна переступить деятельность коммерческого банка. Все же остальные компромиссы (trade-off) между рисковостью и эффективностью определяются банком индивидуально для каждого стратегического плана, исходя из текущих приоритетов (насколько проповедуется на данной стадии развития более или менее агрессивная политика банка).

2.5. Заключительная стадия стратегического планирования - разработка лимитов и параметров хозяйственных операций

Сводный бюджет банка, для того чтобы стать рабочим документом, должен быть детализирован (разукрупнен) по отдельным видам хозяйственных операций и подразделениям (в части операционных расходов). Это делается на заключительной стадии стратегического планирования путем разработки лимитов и параметров активных и пассивных операций и операционных бюджетов подразделений.

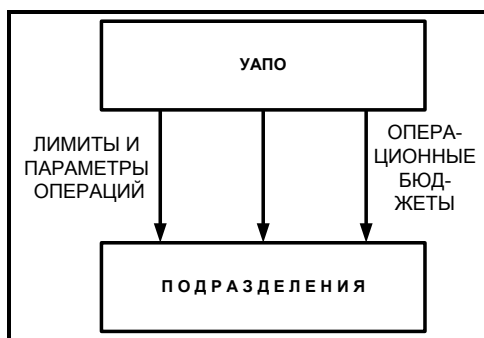


Схема 7. Заключительная стадия стратегического планирования

Выделяют три основных элемента планирования, в зависимости от которых можно опять же выделить три основных группы подразделений.

1-й элемент - *операционные бюджеты*. Операционные бюджеты составляются для *всех подразделений* и фактически означают плановую смету затрат для подразделения на отчетный период. Так как большинство подразделений банка являются *центрами управленческих затрат*, то планирование операционных бюджетов должно вестись по принципу "нулевого бюджетирования" (zero-base budgeting), то есть вне зависимости от бюджета предыдущего периода (подразделению ставятся задачи конкретно на планируемый период и, исходя из этого, планируется бюджет).

2-й элемент - *лимиты по размещению и привлечению средств и условия (параметры) операций*. Лимиты и параметры операций "спускаются" подразделениям, в соответствии с их функциями (например, Кредитному управлению выставляются лимиты (предельный объем) и параметры (процент, срок кредитования, финансовое состояние заемщика, метод погашения, требования к обеспечению) по кредитным операциям, Управлению депозитов выставляются лимиты и параметры привлечения средств населения и юридических лиц на текущие и срочные счета и пр.). Расчет лимитов и параметров является самой главной задачей стратегического планирования.

3-й элемент - *лимиты по спекулятивным операциям*. Под спекулятивными операциями понимается спекулятивная деятельность соответствующих подразделений на фондовом рынке по купле-продаже биржевых ценных бумаг (государственные облигации, акции и облигации крупнейших предприятий) с целью извлечения прибыли путем краткосрочной игры на рыночной конъюнктуре.

В отличие от первого пункта, спекулятивная деятельность обязательно предусматривает проведение в краткосрочном периоде *обратной сделки* (в случае купли - это продажа, в случае продажи - купля), то есть сделки с ценными бумагами осуществляются здесь не с целью получения дохода по проценту/дивиденду, а с целью получения дохода от краткосрочных колебаний рыночной стоимости. Таким образом, по одному виду деятельности (например, операциям с казначейскими обязательствами) Управление ценных бумаг получает от УАПО *два вида лимитов*:

1) Лимиты по размещению средств в КО (конечной целью является размещение в КО на последний день отчетного периода определенной суммы средств).

2) Лимиты по спекулятивным операциям с КО (конечной целью является извлечение максимальной прибыли от операций спекулятивной купли-продажи КО). Лимит определяет максимальный размер открытой позиции по спекулятивному инструменту.

При этом, если операции по размещению обуславливаются заданием УАПО (краткосрочные колебания рынка в расчет не принимаются), то спекулятивные сделки в рамках лимита производятся Управлением ценных бумаг на свое усмотрение, исходя из краткосрочных изменений конъюнктуры. Следует отметить, что отсутствие четкого разграничения консервативных и спекулятивных операций явилось одним из факторов банкротства ряда крупнейших банков в результате событий 17 августа. Спекулятивные операции с крайне высокой степенью риска и высокой доходностью обязательно предполагают ежедневный мониторинг и обратную сделку в течение бюджетного периода. В большинстве российских банков ни первого, ни второго не существовало и, например, по большинству спекулятивных позиций (ГКО, акции венчурных предприятий) существовал устойчивый балансовый остаток, переходящий из месяца в месяц. К чему это привело при резком изменении макроэкономической ситуации 17 августа, мы знаем.

В зависимости от наличия того или иного элемента стратегического планирования, исходя из конкретной организационно-функциональной структуры банка, можно выделить следующие типы подразделений:

1. Подразделения с наличием только операционного бюджета (например, административно-хозяйственный отдел).

2. Подразделения с наличием операционного бюджета и лимитов по размещению и/или привлечению (например, Отдел депозитов).

3. Подразделения с наличием операционного бюджета и спекулятивных лимитов (например, Отдел межбанковских кредитов).

4. Подразделения с наличием операционного бюджета, лимитов по размещению и/или привлечению и спекулятивных бюджетов (например, Управление ценных бумаг).

Следует сказать, что в рамках составления УАПО лимитов и операционных бюджетов на период не только планируется общий объем по привлечению и размещению, но и прогнозируется *график* поступления и расходования средств, то есть фактически составляется *подневный финансовый план*. Это делается для того, чтобы избежать фрикционной (временной) нехватки, или наоборот, избыточности денежных средств (например, такой ситуации, когда на ограниченный объем привлечения, допустим, на 2-ой день периода, претендует сразу несколько подразделений, не выбравших свои лимиты). Соответственно, для минимизации такого рода издержек было бы разумно использовать плановую компьютерную программу, аналогичную широко используемой отечественными коммерческими банками программе "Позиция". Суть этой программы заключается в автоматической корректировке прогнозной суммы средств на корсчете, исходя из плановых финансовых платежей и поступлений. Так, все платежи и поступления предприятия можно разбить на достоверные и вероятностные. К достоверным финансовым потокам относится большинство данных о потоках, генерированных балансом на нача-

ло отчетного периода. Это платежи по привлеченным средствам (облигации, срочные депозиты) и поступления по размещению (кредиты, КО), а также платежи в счет исполнения отдельных постоянных статей операционного бюджета банка (например, зарплата сотрудников, арендная плата). К вероятностным потокам относится часть потоков по существующему на начало отчетного периода балансу (например, вероятностное изменение средств на текущих счетах), а также большинство статей по привлечению и размещению в течение отчетного периода. Все статьи, таким образом, включаются в финансовый план, и результатом будет предполагаемый остаток средств на корсчете на каждый день периода. Соответственно, резко снижаются издержки, связанные с временной несостыковкой поступления и расходования средств. Разумеется, так как часть финансовых потоков является вероятностными, ситуация с временной нехваткой или избытком средств на корсчете все равно будет возникать. В этих случаях используется рынок межбанковских кредитов (привлечение средств в случае недостаточной ликвидности и их размещение в МБК в случае повышенной ликвидности).



Схема 8. Процедура принятия решений подразделением на стадии оперативного управления

3. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

3.1. Цели оперативного управления. Экспресс-анализ как основной метод оперативного управления

Суть оперативного планирования (управления) в рамках принятого долгосрочного бюджета развития заключается в следующем:

а) Функциями УАПО является мониторинг выполнения стратегического плана подразделениями. С этой целью УАПО производит оперативный (ежедневный) сбор информации у подразделений за банковский день, составляет оперативную финансовую отчетность (например, ежедневный баланс). В случае *значительных* изменений внешней экономической конъюнктуры УАПО производит корректировку стратегического плана (соответственно, корректировке подвергаются нормативы и лимиты, "спускаемые" от УАПО отдельным подразделениям). Незначительные изменения конъюнктуры *не должны* влечь за собой пересмотра стратегического плана

б) Функциями подразделений являются:

- исполнение спущенных задач, бюджетов и лимитов;
- представление УАПО обоснований корректировки задач, бюджетов и лимитов в случае существенного изменения обстоятельств (например, рыночной конъюнктуры);
- представление на обсуждение в УАПО не укладывающихся в рамки бюджета проектов привлечения и размещения в случае *их уникальности* (например, сверхвысокой доходности проекта при превышении норматива риска).

Общим правилом должно быть то, что принятие решения (андеррайтинг) по конкретному клиенту или проекту должно быть пересечением двух "векторов":

- условий проекта;
- бюджета, лимитов и нормативных параметров сделок подразделения.

Таблица 5

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗА
Возможность - дополнительное привлечение 100 млн.руб.

Требуется решить вопрос их размещения.

Слабые места в исполнении стратегического плана предприятия	Приоритетное направление размещения средств
1. Резкое отставание ликвидности от планового уровня	1. Средства идут в повышение собственных резервов банка (остаются на корсчете)
2. Значительное отставание ликвидности от планового уровня	2. Средства инвестируются в высоколиквидные ценные бумаги
3. Гэп процентных ставок за период 3-6 месяцев неудовлетворителен	3. Средства инвестируются в кредиты сроком погашения 3-6 месяцев либо в кредиты большей срочности с гибкой ставкой процента.
4. Эффективность операций банка сильно отстает от планового уровня, при том что ликвидность находится на приемлемом уровне.	4. Средства инвестируются в долгосрочные высокоприбыльные вложения (инвестиции, либо долгосрочные кредиты)

Соответственно, как правило, проект может быть принят банком только в том случае, если его выполнение отвечает целям стратегического плана.

Пересмотр бюджета развития утверждается Правлением банка, чьим централизованным аналитическим аппаратом собственно и является УАПО. Исходя из логики оперативного управления в рамках принятого долгосрочного бюджета Правление собирается в следующих случаях:

- один раз в квартал (месяц) регулярно - для рассмотрения выполнения текущего бюджета, принятия нового текущего бюджета и принятия корректировок долгосрочного бюджета развития;
- для рассмотрения деятельности по привлечению-размещению в случае уникальных проектов, не вписывающихся в текущий бюджет либо в бюджет развития (по заявкам подразделений).

Важным элементом текущей деятельности УАПО является использование инструмента *экспресс-анализа*, позволяющего оперативно рассматривать возникающие рыночные возможности и принимать гибкие управленческие решения. Ниже приводится упрощенный пример принятия решений на основе экспресс-анализа.

Постоянно меняющаяся конъюнктура рынка делает необходимость такого же постоянного *гибкого* реагирования на возникающие возможности по спектру операций привлечения и размещения коммерческого банка. Рассмотрим подробно механизм экспресс-анализа на примере анализа кредитоспособности заемщика

для принятия решения о выдаче кредита и определении условий кредитного договора.

3.2. Андеррайтинг условий кредитных договоров на основе анализа кредитоспособности заемщика

Основные подходы к проблеме определения кредитоспособности заемщика

Казалось бы, вопросы определения кредитоспособности заемщика при принятии банком решения о выдаче или, наоборот, отказе в выдаче кредита являются одними из наиболее тривиальных. Ежедневно в одной Москве сотрудниками отделов кредитования коммерческих банков проводятся десятки расчетов кредитоспособности заемщика, на основании которых делается заключение о степени целесообразности выдачи кредита. Тем не менее, представляется, что проблема не так проста, как кажется на первый взгляд. Более того, именно вследствие недостаточно корректного подхода к определению кредитоспособности заемщика, российские банки терпят значительные убытки из-за неожиданных неплатежей вроде бы абсолютно надежных клиентов. Существует несколько основополагающих принципов рассмотрения вопросов кредитоспособности. Игнорирование хотя бы одного из этих принципов может привести к неправильному окончательному решению по выдаче кредита, условиям кредитования (сумма кредита, величина процента, график выплаты процентов и погашения суммы основного долга, наличие обеспечения). Итак:

Принцип 1. Кредитоспособность заемщика является необходимым, но не достаточным условием кредитования. Для принятия окончательного решения требуется учет других факторов. Оценка кредитоспособности заемщика отвечает на вопрос: в состоянии ли при определенных условиях кредитования заемщик своевременно погасить сумму кредита и проценты по нему? » Заметим, что положительный ответ на этот вопрос вовсе не равнозначен положительному заключению о целесообразности выдачи кредита.

Во-первых, существует так называемый *риск оппортунистического поведения* заемщика, который означает, что нечистоплотный клиент может не выполнить условия кредитного договора вовсе не из-за неустойчивого финансового состояния, а из-за специфического понимания вопросов человеческой и деловой этики и морали. Риск оппортунистического поведения, как правило, вычленяется путем изучения предыдущей кредитной истории заемщика и сбором сведений о его репутации в бизнес-сообществе. При наличии определенных опасений резко ужесточаются юридические условия договора (санкции, наличие обеспечения в виде залога недвижимости и пр.).

Во-вторых, существует ряд рисков изменения экономической конъюнктуры на рынке капиталов, главными из которых являются *риск процентных ставок* и *риск валютных ставок*. Суть этих рисков достаточно проста: при выдаче долгосрочных кредитов, ресурсы банка оказываются «связанными» на достаточно продолжительный срок. Если в период действия кредитного договора произойдет увеличение среднерыночных процентных ставок по рублевому или валютному кредитованию, то размещение средств в выданных дол-

госрочных кредитах станет для банка невыгодным. Эта проблема, как правило, решается через установление специфических условий кредитного договора. Например, может быть установлена так называемая *гибкая ставка процента* (adjustable interest rate), увязанная с одним или несколькими индикаторами кредитного рынка (учетная ставка ЦБ, уровень резервирования и пр.). При повышении учетной ставки величина процентов к выплате по кредиту автоматически также повышается. Другим способом уменьшения рисков экономической конъюнктуры является открытие *кредитной линии* с возможностью, по условиям договора, промежуточного пересмотра суммы выдаваемых кредитных ресурсов и уровня процента.

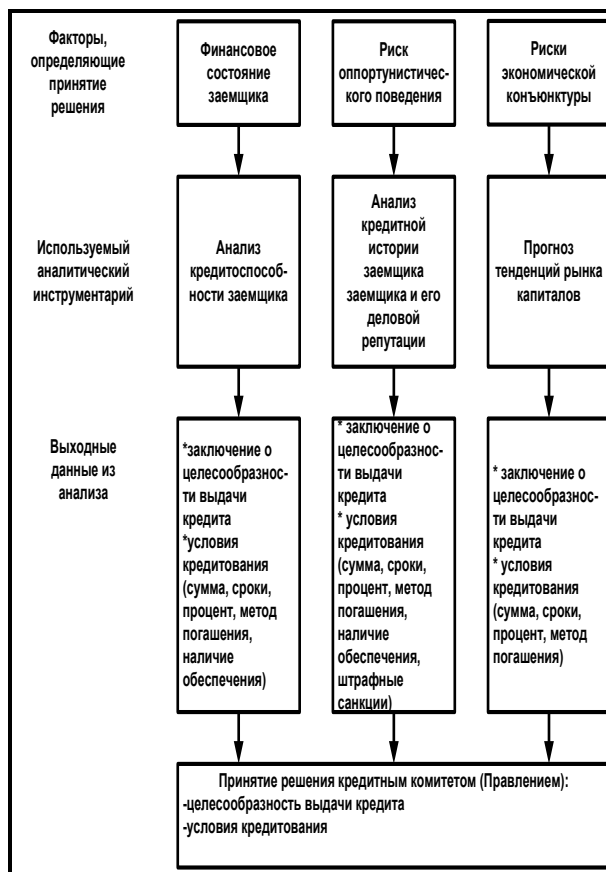


Схема 9. Комплексный подход к принятию управленческих решений по условиям кредитования заемщика

Таким образом, анализ кредитоспособности заемщика является важнейшим, но не единственным инструментом принятия управленческих решений по выдаче кредита и условиям кредитования. В этой связи практика множества российских коммерческих банков, когда заключения отделов кредитования являются единственным документом, рассматривающимся на кредитном комитете (Правлении) банка, является некорректной. Комплексный подход к вопросам принятия управленческих решений о целесообразности выдачи кредита и определению условий кредитования показан на схеме 9.

Заметим, что одни и те же параметры условий кредитования, определяемые кредитным комитетом, зависят от различных факторов и, соответственно, от «выходных данных» различных видов анализа. Так,

сокращение по сравнению с заявкой заемщика срока кредитования может обуславливаться:

- а) его нестабильным финансовым состоянием (анализ кредитоспособности);
- б) его сомнительной репутацией (анализ кредитной истории);
- в) прогнозируемым повышением рыночных ставок процента (анализ экономической конъюнктуры).

Таким образом, хотя анализ кредитоспособности заемщика является важнейшим инструментом принятия заключения о выдаче кредита, однако игнорирование дополнительных факторов, указанных на схеме 9, может привести к неэффективному решению. Это тем более важно, так как различными видами анализа, как правило, занимаются разные подразделения банка. Так, анализ кредитоспособности входит обычно в прерогативу функции отдела кредитования, анализ кредитной истории и деловой репутации относится к компетенции службы безопасности, прогноз экономической конъюнктуры производится отделом маркетинга. Следовательно, эффективное принятие решений кредитным комитетом зависит, помимо всего прочего, от регламента взаимодействия и координации деятельности различных функциональных служб коммерческого банка.

Принцип 2. Разделение фирмы-заемщика (реципиента) и проекта (хозяйственной операции) при проведении анализа кредитоспособности. Обычно выдаваемый кредит носит целевое назначение, то есть предназначен обеспечивать определенную хозяйственную операцию заемщика, будь то капитальное строительство конкретного объекта, закупка товаров или запуск производственной линии. При этом могут возникать ситуации, когда финансовое состояние фирмы-реципиента и прогнозируемый баланс финансовых потоков (cash-flow) по проекту приводят банк к диаметрально противоположным выводам. Так, при предполагаемом положительном сальдо денежных потоков по финансируемому проекту, текущая ликвидность фирмы-заемщика может оказаться крайне неудовлетворительной. И, наоборот, при сомнительной эффективности проекта финансовая устойчивость заемщика может находиться на вполне приемлемом уровне. В действующем хозяйственном законодательстве есть ряд способов разделения финансовых потоков фирмы-заемщика и проекта, обеспечиваемого кредитными ресурсами для целей получения банком дополнительных гарантий того, что выданные средства не пойдут на погашение прочих обязательств реципиента. Это, во-первых, залоговое кредитование с использованием банка-агента и открытием счетов эскроу (escrow accounts), через которые проходят все финансовые поступления от проекта. Также могут использоваться такие формы, как договор о совместной деятельности (консорциум) или учреждение специального юридического лица под выполнение проекта. Юридическая возможность разделения потоков финансируемого проекта и фирмы-заемщика отражается в методологии проведения анализа кредитоспособности. При проведении анализа финансовое состояние заемщика и прогноз финансовых потоков по проекту должны рассматриваться отдельно. Это определяет характер выдаваемого кредита - будет ли он «несвященным» или обусловленным определенными условиями (наличием обеспечения и контроля банка за целевым расходованием средств).

Принцип 3. Оценка кредитоспособности заемщика является неэффективной без последующего мониторинга (сопровождения) кредита. Этот, казалось бы, простой принцип нарушается ответственными банками на каждом шагу, когда после выдачи кредита о заемщике забывают до момента «Ч», когда наступает просрочка по платежам. Между тем, анализ кредитоспособности заемщика, по определению, носит вероятностный характер. На момент выдачи кредита банк не знает с полной определенностью, как будет изменяться финансовое состояние реципиента в течение срока действия кредитного договора. В этой связи периодическое отслеживание финансовых потоков, доходов и расходов заемщика крайне важно для оперативного принятия решений банком по уже заключенным кредитным договорам. Например, существенное ухудшение ликвидности баланса заемщика может привести к отказу от дальнейшего финансирования банком в рамках открытой кредитной линии, либо банк потребует от заемщика реструктуризации и сокращения издержек и т.д. и т.п.

Принцип 4. Анализ кредитоспособности заемщика должен проводиться на основе полной, достоверной и верифицируемой информации. Кредитный менеджер обычно проводит так называемый экспресс-анализ кредитоспособности заемщика на основе данных сводной финансовой отчетности (баланс, отчет о финансовых результатах и их использовании, отчет о движении денежных средств) и запрашиваемой дополнительно оперативной информации (например, по динамике товарных остатков, объему продаж в разрезе видов продукции и др.). Информация, на основе которой проводится анализ, должна быть полной, достоверной и верифицируемой. Существует множество нюансов, определяющих требования к информационному обеспечению в зависимости от конкретных характеристик кредитного договора. Мы лишь укажем основные моменты. Требование *полноты* информации означает, что она должна быть достаточной для всестороннего изучения финансовой устойчивости реципиента. Так, важное значение имеет не только текущий уровень показателей ликвидности и прибыльности, но и их динамика. Понятно, что если заемщик вышел на текущий показатель через повышательную тенденцию, это влечет за собой несколько иные выводы, нежели если текущий показатель является минимальным за последний год. Следовательно, запрашиваться у заемщика должны не только последние по времени формы финансовой отчетности, но и их ретроспектива за достаточно долгий период. Другим примером является выдача кредитов дочерним предприятиям холдинговых организаций. Здесь анализироваться должны отчеты как непосредственного реципиента, так и холдинга в целом, так как заемщик не является независимым рыночным субъектом и, следовательно, не определяет самостоятельно свои доходы и расходы. Требования *достоверности* и *верифицируемости* информации являются взаимосвязанными. По сути, первое означает соответствие предоставленных заемщиком данных реальному положению вещей, а второе - возможность банка убедиться в этом. Так, полезно в некоторых случаях требовать от заемщика предоставления форм финансовой отчетности, заверенных независимой аудиторской фирмой, для проверки истинности форм оперативной

отчетности иногда целесообразно проводить выборочный аудит силами самого банка и пр.

Таким образом, основными принципами проведения анализа кредитоспособности заемщика являются:

1. Анализ кредитоспособности проводится «в комплексе» с изучением кредитной истории заемщика и составлением прогноза конъюнктуры на рынке капитала.
2. При проведении анализа отдельно рассматривается финансовое положение заемщика и технико-экономическое обоснование финансируемого проекта или хозяйственной операции.
3. Анализ кредитоспособности заемщика сопровождается последующим мониторингом исполнения кредитного договора, который также включает в себя аналитические расчеты.
4. Анализ кредитоспособности заемщика должен проводиться на основе полной, достоверной и верифицируемой информации.

Методология и основные блоки анализа кредитоспособности заемщика

Кредитный менеджер должен подходить к анализу кредитоспособности творчески, видя экономический смысл за каждым рассчитываемым показателем и его значение в контексте принятия окончательного решения о целесообразности и условиях выдачи кредита. Основные факторы условий кредитного договора и определяют структуру проведения анализа кредитоспособности и смещение акцентов на тот или иной блок анализа.

Сроки кредитного договора. При выдаче кредита на короткий срок банк, как правило, меньше волнует динамика финансовых результатов заемщика. Его больше интересует наличие на сегодняшний момент свободных оборотных средств для погашения кредита. Поэтому при выдаче краткосрочных кредитов анализ фокусируется на рассмотрении индикаторов **текущей платежеспособности заемщика (ликвидности и финансовой маневренности)**. При выдаче средне- и долгосрочных кредитов акценты смещаются, ибо в долгосрочной перспективе финансовые результаты фирмы являются ключевым фактором, определяющим ее платежеспособность. Поэтому при рассмотрении кредитных заявок по долгосрочным кредитам особое внимание уделяется рассмотрению динамик статей отчета о **финансовых результатах**, прогноза воздействия процентных выплат на прибыль фирмы, то есть **финансовых рычагов** и показателей **общей платежеспособности** (структуры пассивов фирмы-заемщика).

Чувствительность доходов и расходов заемщика к изменению экономической конъюнктуры. Прогноз экономической конъюнктуры на рынке капитала, как уже отмечалось, исследует степень рисков процентных и валютных ставок на срок действия кредитного договора. Однако экономическая конъюнктура воздействует не только на рыночные ставки процента, но и на доходы и расходы заемщика (по видам доходов и расходов) и, таким образом, на финансовое состояние заемщика. Для составления прогноза влияния рыночной конъюнктуры на финансовые результаты и финансовые потоки клиента рассматривается **отчет о движении денежных средств** заемщика и на его основе проводится так называемый **анализ чувствительности (sensitivity analysis)** по видам финансовых поступлений и платежей.

Целевой характер выдаваемого кредита. Нами уже отмечалось, что анализу подвергается не только фи-

нансовая устойчивость заемщика, но и **таблица финансовых потоков по проекту**, обеспечиваемому кредитными ресурсами. На основании данной таблицы также проводится анализ чувствительности.

Таким образом, основными блоками методики анализа кредитоспособности заемщика являются:

- анализ текущей платежеспособности (ликвидность, финансовая маневренность);
- анализ долгосрочной платежеспособности (финансовые результаты, финансовый рычаг, структура пассивов);
- анализ величины и структуры финансовых потоков реципиента;
- анализ величины и структуры финансовых потоков проекта, обеспечиваемого кредитом.

На основании вышеперечисленных пунктов моделируется **график погашения кредита**.

Анализ текущей платежеспособности

Текущая платежеспособность клиента имеет две важнейшие специфические характеристики - **ликвидность** и **финансовую маневренность**, каждая из которых раскрывает различные аспекты финансового состояния заемщика.

Ликвидность характеризует соотношение различных статей текущих (оборотных) активов и обязательств к погашению (текущих пассивов) заемщика и, таким образом, наличия свободных (не связанных текущими выплатами) ликвидных ресурсов, являющихся источником погашения кредита и процентов по нему. Основными показателями ликвидности являются:

- коэффициент текущей ликвидности (отношение совокупных оборотных активов к сумме текущих обязательств). Оптимальный коэффициент в зависимости от отраслевой принадлежности варьируется в диапазоне 1,5-2,5. Минимально допустимый коэффициент равен 1. Значение коэффициента текущей ликвидности меньше 1 означает, что на сегодняшний момент заемщик совершенно определенно является неплатежеспособным - находящиеся в его распоряжении ликвидные средства недостаточны для покрытия даже текущих обязательств, без учета процентов по кредиту;
- коэффициент срочной ликвидности (отношение дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и денежных средств к сумме текущих обязательств). Оптимальным значением коэффициента признается 1, минимально допустимым - 0,6-0,7;
- коэффициент абсолютной ликвидности (отношение краткосрочных финансовых вложений и денежных средств к сумме текущих обязательств). Оптимальный коэффициент = 0,25, минимально допустимый = 0,1;
- величина чистого оборотного капитала (разница оборотных активов и текущих обязательств). Показывает абсолютную величину свободных оборотных средств, находящихся в распоряжении заемщика.

Так как для аналитика важно не только текущее значение показателей, но и их динамика, полезно в качестве предварительного этапа составления динамической таблицы по образцу, приводимому в табл. 6.

Заметим, что в данном случае динамика коэффициента играет едва ли не определяющую роль. Из таблицы видно, что у заемщика наблюдается неуклонная тенденция ухудшения финансового состояния, которая с большой долей вероятности в скором будущем приведет к его неплатежеспособности.

Таблица 6
ДИНАМИКА КОЭФФИЦИЕНТА ТЕКУЩЕЙ ЛИКВИДНОСТИ ЗАЕМЩИКА

	1.01. 1998	1.07. 1998	1.01. 1999	1.04. 1999
Абсолютное значение	2	1,8	1,5	1,2
Процент изменения	100%	90%	75%	60%

Анализ ликвидности заканчивается моделированием изменения коэффициентов в результате возможной выдачи кредита. Проиллюстрируем это на основе вышеприведенной таблицы. Предположим, коэффициент 1,2 на 1.04.1999 г. получается из расчета того, что на данный момент времени оборотные активы заемщика составляли 1 200 руб., а его текущие обязательства - 1 000 руб. Заемщик обратился с просьбой о выдаче кредита в размере 1 000 руб. на три месяца под 60% годовых, то есть 15% в квартал или 5% в месяц. Таким образом, и сумма основного долга, и все процентные выплаты заемщика относятся к краткосрочным обязательствам. Следовательно, при выдаче кредита величина текущих активов и текущих пассивов изменится следующим образом: текущие активы = 1 200 + сумма основного долга (1000) = 2 200; текущие пассивы = 1 000 + сумма основного долга (1 000) + сумма процентов (150) = 2 150. Коэффициент текущей ликвидности, таким образом, составит 1,02, что едва перекрывает минимально допустимый уровень. Следовательно, с учетом негативной динамики ликвидности заемщика, предоставление краткосрочного сводного кредита вряд ли целесообразно.

Таблица 7
ДИНАМИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИИ (упрощенный вариант)

долл. США

Показатели	3-й квар- тал 1998	4-й квар- тал 1998	1-й квар- тал 1999
1. Объем реализации (без НДС и акцизов)	30 000 (100%)	43 000 (140,3%)	45 000 (150%)
2. Производственные издержки (переменные расходы)	20 000 (100%)	30 000 (150%)	32 500 (162,5%)
3. Операционные издержки (постоянные расходы)	4 000 (100%)	4 000 (100%)	5 000 (125%)
4. Балансовая прибыль (1-2-3)	6 000 (100%)	9 000 (150%)	7 500 (125%)
5. Налог на прибыль	2 000 (100%)	3 000 (150%)	2 500 (125%)
6. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (4-5)	4 000 (100%)	6 000 (150%)	5 000 (125%)

Финансовая маневренность характеризует другой аспект текущего финансового состояния заемщика - наличие свободных оборотных средств для обеспечения текущих хозяйственных операций (финансового цикла) предприятия. Для банка важно, что при падении финансовой маневренности нарушается нормальное течение бизнеса заемщика и, тем самым, создаются предпосылки неплатежа. Если показатели ликвидности рассчитываются на момент времени, то коэффициент финансовой маневренности является длительным, то есть рассчитывается за период. Он равен отношению средней величины чистого оборотного капитала за период к объему реализации за период. Каких-либо теоретически оптимальных и минимально допустимых значений коэффициента финансовой маневренности не существует, главную роль играет динамика коэффициента и, разумеется, требование его положительной (больше нуля) величины. Моделирование коэффициента финансовой маневренности при условии выдачи кредита происходит аналогично тому, что мы рассмотрели для показателей ликвидности.

Таким образом, по итогам рассмотрения величины и динамики коэффициентов ликвидности и финансовой маневренности кредитный менеджер может представить себе картину текущего финансового состояния заемщика, являющегося ключевым фактором при выдаче краткосрочных кредитов.

Анализ долгосрочной платежеспособности

При выдаче средне- и долгосрочных кредитов (на срок более года) актуальность поддержания текущей платежеспособности заемщика сохраняется хотя бы для обеспечения промежуточных процентных выплат. Однако приоритетным становится рассмотрение показателей прибыльности и финансовых результатов, которые в долгосрочной перспективе и определяют возможности клиента по погашению кредитной задолженности. Долгосрочные кредиты, как правило, выдаются на производственные цели, по ним может предусматриваться значительная отсрочка начала процентных выплат или их капитализация, поэтому первостепенным является вопрос того, насколько эффективно будут использоваться кредитные ресурсы с учетом сложившихся тенденций финансовых результатов фирмы-заемщика. Анализ начинается с построения динамического Отчета о финансовых результатах, упрощенный вариант которого приводится в табл. 7.

Таблица 8
ИЗМЕНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАЕМЩИКА ПОСЛЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

Показатели	Текущее состо- яние (1-ый квартал 1999 г.)	Прогноз по ре- зультатам реа- лизации проекта
1. Объем реализации (без НДС и акцизов)	45 000 (100%)	45 000 (100%)
2. Производственные издержки (переменные расходы)	32 500 (100%)	28 000 (86,2%)
3. Операционные издержки (постоянные расходы)	5 000 (100%)	5 000 (100%)
4. Балансовая прибыль (1-2-3)	7 500 (100%)	12 000 (160%)
5. Налог на прибыль	2 500 (100%)	4 000 (160%)
6. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (4-5)	5 000 (100%)	8 000 (160%)

В условиях инфляции целесообразно строить данный отчет в долларовом выражении, как это показано в табл. 7.

При вдумчивом изучении цифр динамического отчета о финансовых результатах кредитный менеджер может извлечь для себя массу полезных выводов по целесообразности и условиям выдачи кредита. На первый взгляд кажется, что никаких существенных тенденций финансовых результатов заемщика не наблюдается (чистая прибыль колеблется в диапазоне 4-6 тыс. долл. в квартал), но это поверхностное суждение. Видно, что заемщик на протяжении 9 месяцев планомерно проводит политику сбытовой экспансии - наблюдается постоянный рост объема реализации.

При этом, однако, опережающим темпом растут переменные расходы фирмы и, соответственно, падает средняя рентабельность сбыта, что свидетельствует о недостаточной продуманной политике в области структуры производства и реализации и достаточно небольшой емкости рынка. В этой связи 1-ый квартал

1999 г. был переломным, здесь рост издержек превысил дополнительный доход от увеличения продаж, что повлекло за собой снижение балансовой и чистой прибыли. Таким образом, продолжение курса на дальнейший рост объемов производства и продаж традиционных видов продукции представляется ошибочным. Следовательно, если запрашиваемый целевой кредит предназначен для наращивания производства, его эффективность сомнительна. Наоборот, возможна большая эффективность кредитования программ модернизации (снижения производственных издержек) и ввода в строй производственных линий по выпуску принципиально новых видов продукции.

На основе последних данных квартальной отчетности и представленного технико-экономического обоснования проекта, обеспечиваемого кредитными ресурсами, моделируется изменение финансовых результатов заемщика при условии успешной реализации проекта. Схематично это можно изобразить, как это показано в табл. 8.

Заметим, что предполагаемое использование кредитных ресурсов (по видимому, финансирование программы модернизации) является эффективным - чистая прибыль вследствие снижения производственных расходов повысилась на 60%. Однако банку, по большому счету, безразлично повышение производственной эффективности заемщика, ему важно, чтобы вследствие данного улучшения финансовых результатов заемщик смог своевременно вернуть выданный кредит с процентами по нему. Источником погашения процентов является чистая прибыль заемщика. В этой связи аналитик рассматривает так называемый *финансовый рычаг*, то есть соотношение текущих процентных выплат и источника их финансирования (чистой прибыли). Полезно рассчитать финансовый рычаг как по текущим результатам хозяйственной деятельности заемщика, так и по прогнозу после реализации проекта, так как период освоения инвестиций бывает достаточно продолжительным, а выплата процентных платежей может начинаться до момента полного осуществления проекта (см. табл. 9).

Таблица 9

РАСЧЕТ УРОВНЯ ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА

Показатели	До освоения проекта	После освоения проекта
Чистая прибыль (в квартал)	5 000	8 000
Процентные платежи (в квартал)	6 000	6 000
Величина финансового рычага (процентные платежи/чистая прибыль)	1,2	0,75

Заметим, что до освоения проекта величина финансового рычага больше 1, что означает превышение текущих процентных выплат над величиной источников их покрытия. Можно ли из этого делать вывод о нецелесообразности кредитного финансирования проекта? Конечно же, нет. Анализ кредитоспособности является не только пассивным срезом хозяйственной деятельности, но и инициирует соответствующие методы решения возникающих в результате исследования проблем. В нашем случае, вероятно, будет предложен метод частичной капитализации процентов, при котором часть процентных платежей будет погашаться одновременно с суммой основного долга в конце действия кредитного договора.

Отметим, что чистая прибыль является основным, но не единственным источником погашения долгосрочных кредитов. У заемщика есть ряд других долгосроч-

ных пассивов (уставный капитал, прочие долгосрочные обязательства, накопленная прибыль), которые также должны приниматься в рассмотрение при анализе его долгосрочной платежеспособности. Иногда изменение этих источников финансирования напрямую связано с реализацией проекта (например, дополнительная эмиссия акций). Репрезентативным показателем здесь является коэффициент общей платежеспособности (доля собственных средств в валюте баланса фирмы). Этот коэффициент в любом случае должен быть положительным, иначе предприятие является банкротом в глобальном смысле этого слова (совокупные обязательства превышают совокупные активы). Величина коэффициента показывает маржу безопасности при погашении долгосрочных кредитов. Полезно моделировать динамику данного коэффициента при условии получения кредита.

Анализ величины и структуры финансовых потоков заемщика

Анализ прогнозных финансовых потоков фирмы-заемщика проводится на основе текущего и планового Отчета о движении денежных средств (форма сводной финансовой отчетности) и запрашиваемых расшифровок (disclosures) к данному Отчету. Проведение этого анализа целесообразно по той причине, что получение доходов и момент поступления денежных средств на счет предприятия не всегда совпадают, также не все расходы могут быть обложены в денежную форму. В то же время выплата процентов и погашение основного долга практически всегда означает реальное перечисление денежных средств. Анализ финансовых потоков фирмы-заемщика проводится на основе исследования прогнозного баланса движения денежных средств (см. табл. 10).

Заметим, что в целом за два месяца заемщик в состоянии погасить текущие процентные платежи, однако в первый месяц у него возникает отрицательный чистый остаток на расчетном счете. В этих условиях, вероятно, следует предусмотреть начало процентных выплат со 2-го месяца с капитализацией начисленного за 1-ый месяц процента.

Важным элементом рассмотрения таблицы финансовых потоков является проведение *анализа чувствительности*. Данный анализ показывает уровень *операционного рычага*, а именно, на сколько процентов изменится динамика финансового профицита/дефицита и текущего остатка денежных средств при изменении на 1% какого-либо из параметров финансовых поступлений и расходов. Таким образом, анализ чувствительности характеризует степень финансового риска, ибо ряд параметров поступлений и расходов зависят от изменения экономической конъюнктуры. Ранее мы уже косвенно касались расчета уровня операционного рычага (табл.3). Там при снижении производственных расходов на 14% вследствие осуществления программы модернизации чистая прибыль возросла на 60%, то есть уровень операционного рычага был больше 4. В нашем примере (табл.6) при снижении цены реализации (а следовательно, и стоимостного объема реализации) на 1% чистый остаток денежных средств в первый месяц уменьшится на 40% и составит минус 1 400 долл. США, за два месяца плюс 130 долл. США, то есть в целом за два месяца платежи процентов обеспечиваются, однако кредитное финансирование представляется достаточно рискованным с точки зрения подверженности колебаниям рыночной конъюнктуры.

Таблица 10
ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ
СРЕДСТВ (упрощенный вариант)
долл. США

Показатели	1-ый квар- тал кре- дитно- го до- говора	2-ой квар- тал кре- дитно- го до- говора	...
1. Остаток денежных средств на начало квартала	3 000	-1 000	...
2. Финансовые поступления (по видам поступлений)	40 000	47 000	...
....			
3. Расходы денежных средств (по видам расходов)	38 000	39 000	...
...			
4. Уровень финансового профицита / дефицита (2-3)	2 000	8 000	...
5. Остаток денежных средств на конец квартала (1+4)	5 000	7 000	...
6. Сумма процентов к выплате	6 000	6 000	...
7. Чистый остаток денежных средств (5-6)	-1 000	1 000	...

Анализ величины и структуры финансовых потоков проекта, обеспечиваемого выдачей целевого кредита

Выше уже отмечалось, что существуют юридические способы разделения финансовых потоков по целевому проекту и финансовых потоков фирмы-заемщика для предоставления дополнительных гарантий кредитору. Анализ финансовых потоков проекта показывает банку возможность погашения процентов и суммы основного долга за счет поступлений, генерированных непосредственно осуществлением данного проекта (см. табл. 11).

По данной табл. 11 также проводится анализ чувствительности аналогично тому, как он производился по балансу движения денежных средств фирмы-заемщика.

Составление графика погашения кредита

Условия кредитования (сумма выделяемых средств, сроки кредитования, процентная ставка, метод погашения) зависят, с одной стороны, от нормативов и плановых тарифов, зафиксированных в сводном бюджете банка на текущий бюджетный период, и, с другой стороны, от возможностей заемщика. Отталкиваясь от ограничений, фиксируемых внутренними нормативами, аналитик должен найти такие условия кредитования, которые были бы приемлемы как для банка, так и для заемщика. При этом информацией к размышлению является вся проделанная до этого аналитическая работа (см. параграфы 3.2.2-3.2.6), а выбор условий кредитования производится на основе калькуляции метода погашения кредита. Рассмотрим выбор условий кредитования на примере определения метода погашения процентов и основного долга. Допустим, заемщик претендует на получение под проект у банка в 0-м периоде кредита объемом 100 тыс. долл. на 5 лет под 10% годовых (простой процент) (см. табл. 12).

Таблица 11
ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ ПО
ПРОЕКТУ

долл. США

Виды финансовых потоков/Период	1-ый квар- тал	2-ой квар- тал	...
1. "Оттоки" по произведенным капитальным затратам:			
- покупка оборудования	400	20	...
- подготовка производства	200	0	...
- вложения в собственный оборотный капитал (покупка оборотных средств)	100	100	...
- прочие	0	0	...
Всего:	700	120	...
2. Валовые "притоки" финансовых средств (от реализации продукции, произведенной в рамках осуществления данного проекта)	50	10 000	...
3. Текущие «оттоки» финансовых средств:			
- по себестоимости производимой продукции (по видам, с включением накладных расходов)	40	7 600	...
- по периодическим платежам, осуществляемым из балансовой прибыли	2	65	...
- по налогам	3	960	...
Всего:	45	8 625	...
4. Чистые текущие денежные "притоки" (как разница валовых поступлений и текущих оттоков = 2-3)	5	1 375	...
5. Чистый поток наличности (как разница между оттоками в рамках капитальных затрат и чистыми текущими денежными притоками = 4-1)	-695	1 255	...
6. Сумма процентов к погашению	75	75	...
7. Чистый остаток денежных средств	-770	1 180	...

На основе вышеприведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. В целом кредит погашается (общая сумма чистых поступлений больше суммы основного долга с процентами);

2. По Варианту 1 погашение невозможно (в 1-ый и 2-ой годы сумма выплат превышает чистые поступления), в то время как по Вариантам 2 и 3 - возможна.

Окончательный выбор варианта 2 либо 3 для фирмы зависит от следующих условий:

1) Желания кредитора об избрании того либо иного варианта;

2) Если для кредитора в принципе приемлемы оба варианта, то – от тех условий, которыми он каждый вариант обставляет (дополнительный процент по Варианту 3, например);

3) Если никаких дополнительных условий нет, то для заемщика безусловно предпочтительнее 3-й вариант (так как на период действия договора он будет располагать дополнительными финансовыми ресурсами). Следовательно, возможно предложить заемщику Вариант 3 под более высокий процент;

4) Если дополнительные условия есть, то фирма должна просчитать свои "вмененные" выгоды и издержки, а именно, перевешивают ли выгоды от владения дополнительными финансовыми ресурсами (в частности, выгоды от их потенциального временного размещения в ликвидных прибыльных активах и выгоды от повышения финансовой устойчивости и, следовательно, безрисковости проекта) издержки, выражающиеся в дополнительном банковском проценте.

Таблица 12
АНАЛИЗ ГРАФИКА ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТА
(упрощенная схема)

долл. США

Период	Чистые финансовые поступления	Вариант 1 - возврат по методу straight line	Вариант 2 - равномерный возврат процентов и единовременно в конце - суммы основного долга	Вариант 3 - единовременный возврат в конце и процентов и суммы основного долга
1-й год	20 000	30 000	10 000	0
2-й год	25 000	30 000	10 000	0
3-й год	45 000	30 000	10 000	0
4-й год	45 000	30 000	10 000	0
5-й год	45 000	30 000	110 000	150 000
Всего	180 000	150 000	150 000	150 000

Предварительный андеррайтинг кредитного договора

На основе проведенного анализа кредитоспособности заемщика кредитный менеджер осуществляет предварительный андеррайтинг кредита, фиксируемый в Заключении по кредиту:

- принципиальный вывод о целесообразности выдачи кредита;
- оптимальные условия кредитования (сумма кредита, срок кредитования, ставка процента, метод платежа, наличие обеспечения и пр.).

Заключение по кредиту выносится на кредитный комитет, который принимает окончательное решение с учетом экспертизы кредитной истории заемщика (предоставляется службой безопасности) и прогноза конъюнктуры рынка капиталов (предоставляется отделом маркетинга), а также принимая во внимание текущее финансовое состояние банка и его стратегические и тактические задачи.

4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Регулярное стратегическое и оперативное управление деятельностью банка возможно только в рамках эффективной организационной структуры, под которой понимаются:

- число и функции управленческих служб;
- механизм их соподчинения и координации при осуществлении плано-аналитической деятельности банка;
- информационное обеспечение (документооборот) и методическая база.

Как правило, при выборе структуры принимают в расчет два критерия:

1. Критерий экономической сущности операций.

Согласно этому критерию, например, должны существовать отдельно два центровых управления - Управление по активным операциям и Управление по пассивным операциям, в рамках Управления по активным операциям выделяются Кредитный департамент, Инвестиционный департамент и пр. При строгом соблюдении этого принципа иерархия распределения лимитов по размещению и привлечению полностью

соответствует организационной иерархии. Так, общий лимит по привлечению полностью относится к исполнению Управлением по пассивным операциям, далее строго разбивается на лимит по привлечению на счета физических лиц (Департамент работы с населением), счета юридических лиц (Департамент депозитного обслуживания предприятий), лимит привлечения по выпуску собственных долговых обязательств/ облигаций и пр. Неудобство этого подхода заключается в том, что зачастую многие операции, которые, в силу их технологической близости, целесообразно сосредоточить в рамках одного подразделения, оказываются "разведены по разным углам". Так, операции с МБК, операции на фондовом рынке оказываются раздроблены по двум Управлениям - активных операций (продажа МБК и покупка ценных бумаг) и пассивных операций (покупка МБК и продажа ценных бумаг). Соответственно, в этих условиях спекулятивная деятельность с МБК и ценными бумагами в рамках оргструктуры банка становится невозможной - ею просто некому заниматься.

2. Критерий научной организации труда. Этот критерий базируется на структуризации подразделений по принципу технологической близости операций. Соответственно, по сравнению с первым критерием достигается существенная экономия на кадрах и инфраструктуре (не происходит дублирования функций). Естественно, принцип единого лимита для подразделения нарушается. Так, фондовый отдел получает сразу три лимита:

- лимит по привлечению средств на фондовом рынке (с разбивкой на лимит по акциям и облигациям);
- лимит по размещению средств на фондовом рынке (с разбивкой на лимит по акциям и облигациям);
- лимит по спекулятивным сделкам на фондовом рынке.

Соответственно, это несколько усложняет работу УАПО банка по составлению нормативов деятельности применительно к каждому подразделению, однако, принимая во внимание громадный плюс в плане научной организации труда, этот критерий является приоритетным.

На практике организационная структура банка строится по смешанному принципу, с использованием обоих критериев. Так, на схеме 9, приводимой ниже, используются оба критерия:

- по критерию экономической сущности построено разделение функций внутри Кредитного управления между Отделом краткосрочного кредитования и Отделом долгосрочного кредитования и финансирования, внутри Управления депозитных операций - между Отделом депозитных операций и фондовым отделом;
- по критерию научной организации труда построена деятельность Отдела межбанковских операций внутри Кредитного управления (привлечение и размещение средств по МБК объединены в рамках одного Отдела) и фондового отдела внутри Управления депозитных операций (привлечение и размещение средств в виде ценных бумаг объединены в рамках одного отдела). Это можно считать разумным, так как в этом случае с точки зрения организационной структуры становится возможной спекулятивная деятельность на фондовом рынке и с МБК.

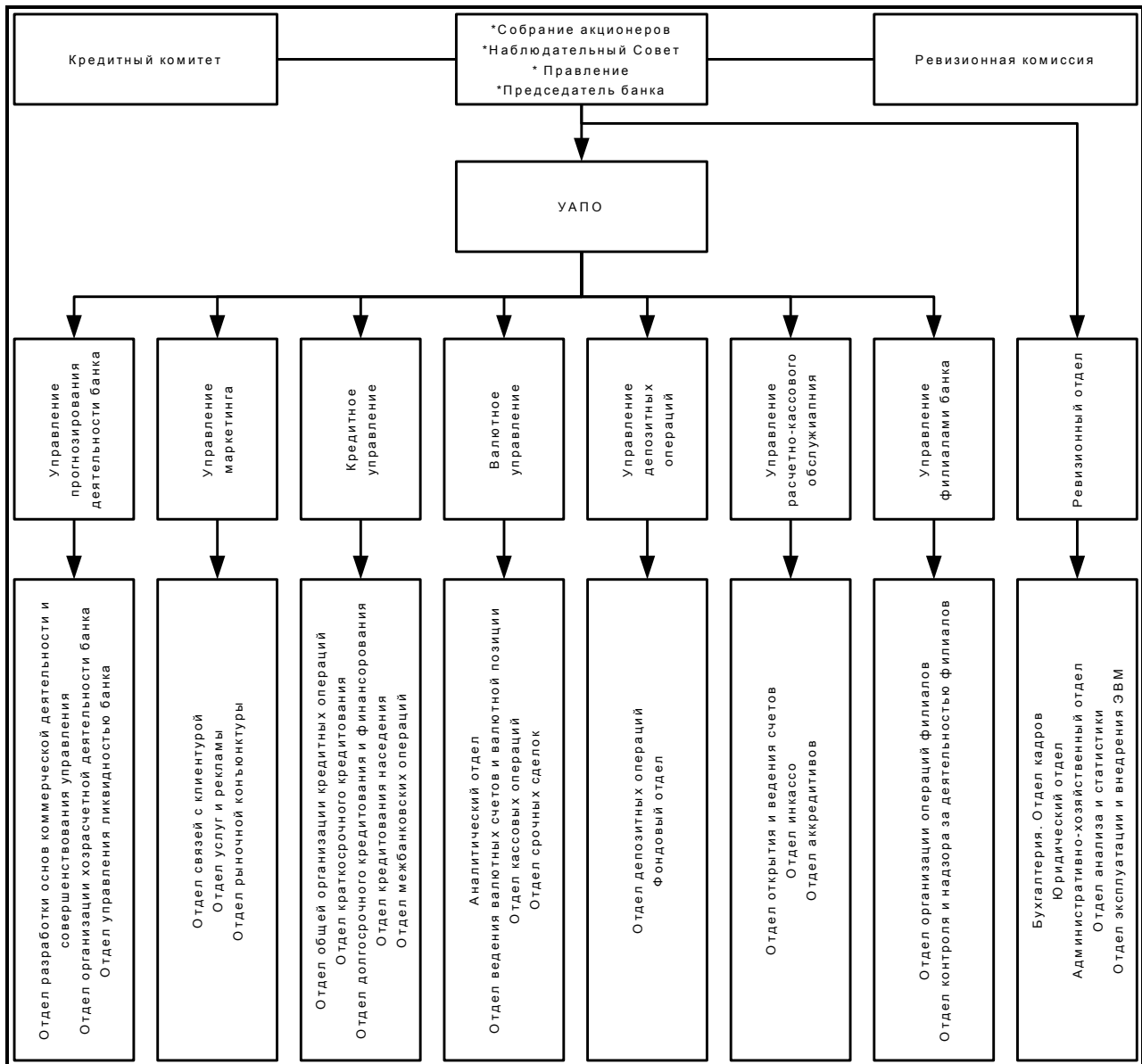


Схема 10. Организационная структура коммерческого банка

Так как представляется, что представленная на схеме 9 организационная структура близка к репрезентативной (типовой) для российского коммерческого банка, возьмем ее за основу при описании процедуры составления стратегического плана и его исполнения на уровне конкретных подразделений.

С точки зрения приведенной организационной структуры представляемая в УАПО информация может распределяться по источникам (управлениям) следующим образом.

Кредитное управление предоставляет данные по:

- объему, ставкам и срокам возможного размещения ресурсов в виде кредитов;
- плану работы по кредитованию с указанием других условий (обеспечение кредитов, методы погашения);
- операционному бюджету.

Отдел межбанковских операций (рассмотрим отдельно в рамках Кредитного Управления):

- доходность по спекулятивным операциям на рынке МБК;
- данные по состоянию и тенденциям рынка МБК;

- обоснование операционного бюджета.

Валютное управление:

- доходность предполагаемых спекулятивных операций с валютой (игра на кросс-курсах, фьючерсы с целью получения спекулятивной прибыли);
- описание возможной загрузки персонала по неспекулятивным операциям с валютой (поддержание валютной позиции, фьючерсы с целью снижения риска валютного курса по рублевому привлечению и размещению);
- необходимому операционному бюджету.

Управление депозитных операций:

- объему, ставкам и срокам возможного привлечения ресурсов в виде депозитов;
- операционному бюджету.

Фондовый отдел (рассмотрим отдельно в рамках Управления депозитных операций):

- доходность по планируемым спекулятивным операциям с ценными бумагами (если дифференцируется в зависимости от объема, распределение доходности по объему операций): КО, корпоративные бумаги и т. п.;

- предполагаемый объем и условия размещения на фондовом рынке;
- предполагаемый объем и условия привлечения на фондовом рынке;
- обоснование операционного бюджета.

Управление маркетинга представляет:

- прогноз рыночной конъюнктуры;
- обоснование операционного бюджета.

Управление расчетно-кассовых операций:

- данные о среднедневных остатках на расчетных счетах за ретроспективу;
- обоснование операционного бюджета.

Управления прогнозирования, маркетинга, расчетно-кассового обслуживания, их филиалы, бухгалтерия, отдел кадров, отдел анализа и статистики, ревизионный отдел, юридический отдел представляют планы работы на период (если есть - возможные варианты реорганизации, расширения и т.д.) и обоснование операционных бюджетов. Административно-хозяйственный отдел и отдел эксплуатации и внедрения ЭВМ составляют помимо этого сметы хозяйственных расходов.

Таким образом, как мы видим, на этапе стратегического планирования, на основе представляемой подразделениями банка информации, УАПО «спускает» подразделениям:

- операционные бюджеты (всем подразделениям);
- лимиты по размещению и привлечению (Кредитному Управлению и Управлению депозитных операций);
- лимиты по спекулятивным операциям (фондовому отделу и отделу МБК).

Сумма этих операционных бюджетов и лимитов даст нам комплексный стратегический план банка на отчетный период и прогнозные финансовые отчеты (отчет о финансовых результатах и отчет о движении фондов за период, баланс на конец отчетного периода).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы рассмотрели вопрос стратегического планирования и оперативного управления коммерческим банком в условиях текущего финансово-экономического кризиса. На ряде примеров мы проиллюстрировали важность данного вопроса для повышения эффективности деятельности отечественных банковских организаций. В частности, нами было показано, насколько усугубило последствия дефолта 17 августа неумение и нежелание ряда крупнейших российских банков работать так, как это надлежит делать в нормальной рыночной экономике. Мы выражаем надежду, что данный материал пригодится российским труженикам банковского фронта при построении конкурентоспособного, по-настоящему эффективного бизнеса.

Щиборщ Кирилл Викторович