

УДК 336.71

*Ф. С. Намазова, М. А. Фейзуллаев*

БУ ВО Сургутский государственный университет ХМАО-Югры, г. Сургут,  
email: feyzullaev@bk.ru

## **ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Ключевые слова:** управление коммерческим банком, финансовый анализ, ликвидность, руководство банка, планирование, эффективное использование активов.

В условиях жесткой рыночной конкуренции коммерческие банки сталкиваются с большим количеством рисков, и обеспечение бесперебойной работы коммерческих банков оказывает незаменимое влияние на развитие рыночной экономики. Основными проблемами управления коммерческими банками в современных условиях являются: большие затраты, неэффективное управление, усиленная конкуренция, растущие ожидания по цифровизации и внедрением инноваций, кибербезопасность. Приведено определение коммерческого банка и ее краткая характеристика. Показан финансовый анализ основных показателей ООО «Сетелем Банк», рассмотрена ее ликвидность. Проанализирована организационная структура банка и элементы управления банком: планирование, постановка цели, выбор политики руководства, разработка правил, стратегии, информационных материалов, эффективная организация, координация, мотивация, составление отчетов в определённый период, проведение аудита и поддержание внутреннего контроля. Эффективное внедрение системы управления кредитными рисками поможет снизить неплатежеспособность по кредитам, тем самым способствуя повышению доходности кредитных активов. Это повысит маржу чистой прибыли и стабильность банков. Банки должны иметь достаточно большой совет директоров, состоящий из специалистов разного профиля. Коммерческие банки должны создать надежную структуру управления и отличную корпоративную культуру. Важно формулировать четкую систему обязанностей для содействия плавному продвижению деятельности по внутреннему контролю и повышению осведомленности всех сотрудников о предотвращении рисков.

*F. S. Namazova, M. A. Feizullaev*

BU VO Surgut State University of Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra, Surgut,  
email: feyzullaev@bk.ru

## **THE PROBLEM OF MANAGING A COMMERCIAL BANK IN MODERN CONDITIONS**

**Keywords:** commercial bank management, financial analysis, liquidity, bank management, planning, efficient use of assets.

In the face of tough market competition, commercial banks face a large number of risks, and ensuring the smooth operation of commercial banks has an irreplaceable impact on the development of a market economy. The main problems of managing commercial banks in modern conditions are: high costs, ineffective management, increased competition, growing expectations for digitalization and innovation, cybersecurity. The definition of a commercial bank and its brief description are given. The financial analysis of the main indicators of Cetelem Bank OOO is shown, its liquidity is considered. The organizational structure of the bank is analyzed. The Bank is headed by a General Director and has a Board of Directors. The elements of bank management are: planning, goal setting, selection of management policies, development of rules, strategies, information materials, effective organization, coordination, motivation, reporting in a certain period, auditing and maintaining internal control. Ideal management can be ensured by proper coordination in the development of the following functions: planning and decision-making, organizing, leading and controlling. Effective implementation of a credit risk management system will help reduce credit insolvency, thereby contributing to an increase in the return on credit assets. This will increase net profit margins and the stability of banks. Banks should have a sufficiently large board of directors, consisting of specialists of various profiles. Commercial banks must establish a sound governance structure and a great corporate culture. It is important to formulate a clear system of responsibilities to facilitate the smooth progress of internal control activities and raise awareness among all employees of risk prevention.

**Коммерческий банк** – это финансовое учреждение, которое является посредником на денежном рынке, и предлагает потребителям различные банковские услуги [1]. **Основной целью банка является построение органичной и оптимальной системы взаимодействия между элементами банковских механизмов с целью максимизации прибыли.** Способность финансового учреждения получать прибыль зависит от его управленческой политики. Качественное обслуживание может быть обеспечено эффективным управлением [2]. Таким образом, профессиональное управление невозможно без кристаллизации полномочий и ответственности всего персонала, занятого операционной деятельностью в банке. Успешная оптимизация соотношения “доходность-риск” в банковских кредитных операциях во многом определяется использованием эффективных методов управления банком. Способность принимать разумные риски является одним из элементов культуры предпринимательства в целом и банковской культуры. Сохраняющаяся неэффективность в банке может привести к тому, что важные усилия будут лишены ресурсов, необходимых банкам полного успеха [3]. Но сосредоточенность на сокращении затрат сама по себе не является формулой долгосрочного успеха. Сбалансированный подход, позволяющий банку не только повысить операционную эффективность, но и расширить свои возможности для реагирования на потребности рынка и подготовки к будущему, крайне важен для успеха деятельности банка и его прибыльности.

#### **Объекты и методы исследования**

Для анализа проблемы исследования нами был выбран банк ООО «Сетелем Банк». С целью выявления проблем управления в ООО «Сетелем Банк», вначале проанализируем основные финансовые результаты компании (таблица 1). ООО «Сетелем Банк» – дочерний банк ПАО Сбербанк, специализирующийся на выдаче кредитов частным лицам, в том числе потребительских кредитов на приобретение автотранспортных средств на территории партнеров банка – дилерских центров.

Основные финансовые показатели ООО «Сетелем Банк» в период 2019-2020 гг. представлены в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, если рентабельность активов (RoA) в 2019 году увеличился, то в 2020 году показатель снизился на 2,84 %, что было обусловлено снижением экономической активности в стране.

Снижение рентабельности собственного капитала (RoE) может означать, что принимаемые руководством банка решения о реинвестировании капитала не оказались достаточно эффективными. Так, анализ данного показателя за 2020 год показал его уменьшение на 18,75% по сравнению с 2019 годом, что свидетельствует о необходимости внедрения новых управленческих решений для рассматриваемого банка.

Коэффициент финансового левериджа (кредитное плечо) вырос в 2020 году по сравнению с 2019 годом и составил 6,7 / 14,9%. Его увеличение может свидетельствовать о развитии предпринимательского риска со стороны банка.

Чистая процентная маржа (ЧПМ) является особенно важным показателем при оценке банков, поскольку она показывает чистую прибыль банка по активам, приносящим процентные доходы, таким как кредиты или инвестиционные ценные бумаги [4]. Поскольку проценты, полученные по таким активам, являются основным источником дохода для банка, этот показатель является хорошим показателем общей прибыльности банка. Ряд факторов может существенно повлиять на чистую процентную маржу, включая процентные ставки, взимаемые банком, и источники активов банка. Так, ЧПМ выросла в 2020 году всего лишь на 0,29 %, тогда как в 2019 году – на 1,81 %. Однако, стоит отметить, что доходность активов выше в 2020 году на 0,58 %, а стоимость пассивов уменьшилась на 0,31 %.

Чистый спрэд показывает разницу между процентными ставками, так в 2020 году она выросла на 0,89 %, что выше по сравнению с 2019 годом. В нем также описывается разница в ставках доходности или доходности инвестиционных инструментов [5].

**Таблица 1**  
Основные финансовые показатели ООО «Сетелем Банк» в период 2019-2020 гг.

Финансовые показатели	Абсолютное изменение в 2020 году	Абсолютное изменение в 2019 году
RoA	-2,84%	0,77%
RoE	-18,75%	6,71%
Лeverидж / дост. капитала	6,7 / 14,9%	6,5 / 15,4%
ЧПМ	0,29%	1,81%
Доходность активов	0,58%	0,54%
Стоимость пассивов	-0,31%	0,50%
Чистый спрэд	0,89%	0,04%
Cost / income	17,72%	22,00%
Cost of assets	0,14%	1,13%
Валюта баланса	284,09%	1296,22%
Средний капитал	-26,48%	2133,16%
Средние % активы	577,66%	1432,69%
Средние % пассивы	330,09%	1051,85%
ЧПД	986,00%	-1025,57%
ЧКД	-17196,23%	-5050,15%
ЧКД / ЧПД	-19,30%	10,50%

Соотношение затрат и доходов (Cost /income) в 2020 году уменьшилась по сравнению с 2019 годом. Особое внимание при этом было обращено на операционные расходы, включающих как расходы на персонал, так и административные расходы [6].

При расчете амортизации актива (Cost of assets) необходимо учитывать некоторые факторы. К ним относится срок службы актива, его остаточная стоимость и, самое главное, стоимость активов. Так в 2020 году амортизация активов снизилась на 0,14 %.

Положительный чистый процентный доход (ЧПД) в 2020 году выше по сравнению с 2019 годом, однако чистый комиссионный доход – ниже. Их соотношение показало, что банк на 19,30 % уменьшил комиссионный доход. Основной причиной снижения сборов и комиссий является снижение доходов частных лиц. В 2020 году из-за пандемии и связанной с ней закрытии экономик по всему миру наблюдался общий экономический спад и рецессия [7].

В целом анализ показал, что коммерческий банк нуждается в более высокой степени ликвидности своих активов. Ликвидность активов относится к легкости и определенности, с которой они могут быть превращены в наличные деньги. Обязательства банка велики по отношению к его активам, поскольку он держит небольшую долю своих активов в наличных деньгах. Но его обязательства подлежат погашению по требованию в короткие сроки.

Основные нормативные показатели ООО «Сетелем Банк» в период 2019-2020 гг. представлены в таблице 2.

*Норматив достаточности собственных средств (Н1.0) банка увеличился в 2020 на 2,9 %, это показывает, что банк способен за счет собственных средств закрыть убытки, без отрицательного воздействия на клиентов. Данный показатель намного превышает норматив Центрального банка России (ЦБ РФ).*

*Норматив достаточности базового капитала (Н1.1) вырос на 11,5 %, он показывает способность банка погасить обязательства, и отвечают на кредитные риски и операционные риски. Норматив достаточности основного капитала (Н1.2) банка также вырос на 11,5 %. Тем самым, банк быстрее может погасить обязательства и уменьшить вероятность возникновения рисков.*

*Норматив финансового рычага (Н1.4) увеличился на 7,2 %, и достиг значения 13,9%, что в разы больше рекомендованного ЦБ РФ минимума.*

*Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2) вырос в 2020 году на 89,5 %, что также является благоприятным фактором для рассматриваемого банка. То есть банку необходимо удерживать определенный уровень высоколиквидных активов и поддерживать определенный уровень финансовой платежеспособности.*

**Таблица 2**

Основные нормативные показатели ООО «Сетелем Банк» в период 2019-2020 гг.

Нормативы	2019	2020	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
H1.0	14.53%	14.94%	0.41%	2.9%
H1.1	10.86%	12.10%	1.25%	11.5%
H1.2	10.86%	12.10%	1.25%	11.5%
H1.4	12.97%	13.90%	0.93%	7.2%
H2	92.01%	174.39%	82.38%	89.5%
H3	77.46%	141.68%	64.22%	82.9%
H4	108.39%	103.65%	-4.74%	-4.4%

*Норматив текущей ликвидности банка (H3) также вырос на 82,9 %, что свидетельствует об уменьшении риска ликвидности банка. То есть он имеет соответствующий объем высококачественных ликвидных активов, достаточный для финансирования оттока денежных средств в течение 30 дней.*

*Норматив долгосрочной ликвидности банка (H4) снизился на 4,4 % в 2020 году, что свидетельствует о повышении риска потери ликвидности на долгосрочный период.*

Таким образом, в результате проведенного анализа можем отметить, что для безрисковой деятельности банк должен владеть достаточно большой долей своих активов в виде денежных средств и ликвидных активов. Но при этом, учитывая особенность банковской деятельности, заключающейся в посредничестве на финансовом рынке, необходимо помнить о расходах, связанных с их привлечением. Депозитные ставки и стоимость финансовых ресурсов на межбанковском рынке зависят как от действий ЦБ РФ, так и от конъюнктуры на рынке, а эти показатели взаимосвязаны и зависят также от инфляции. Политика дорогих или дешевых денег в экономике сильно влияют на приток и отток свободных финансовых ресурсов в банковскую систему. Например, как показывает прошлогодний опыт, снижение учетной ставки со стороны центрального банка, следствием чего стало уменьшение процентных ставок по депозитам коммерческих банков, вынудило часть инвесторов пересмотреть

свои инвестиционные решения. Так, за прошедший год миллионы граждан решили открыть брокерские счета и начали заниматься более рисковыми операциями, не соглашаясь получить низкие проценты за свои сбережения инвестированных в депозиты банков. В этих условиях руководству банка приходится искать альтернативные источники и новые рынки, а также диверсифицировать бизнес. Что, во-первых, приводит к единовременному увеличению расходов банка, во-вторых к неопределенным результатам в обозримом будущем.

Задача повышения эффективности управления банком в современных условиях с одной стороны должна решиться посредством ускорения темпов роста рентабельности, с другой стороны повышением конкурентоспособности. Процесс слияний и поглощений на банковском рынке, происходящий в последние годы, изменил структуру банковской системы, где появились явные лидеры рынка, аккумулирующие в своих руках до 85% денежных ресурсов. Одной из особенностей этого процесса стала повышение доли банков с государственным участием. Фактически негосударственные банки занимают малую часть денежного рынка, и вопрос эффективности их управления не связан с ростом их конкурентоспособности.

Растущие затраты, связанные с управлением, являются лишь одной из многих проблем банковской отрасли, вынуждающих финансовые учреждения менять способ ведения бизнеса.



Рис. 1. Структура управления банком

Резкие изменения стоимости капитала в сочетании с колебаниями процентных ставок, снижением рентабельности собственного капитала в условиях пандемии – все это оказывает давление на традиционные источники банковской прибыльности. Несмотря на это, ожидания акционеров остаются неизменно высокими [8,9].

На рисунке 1 приведена традиционная схема управления банком. Как видно из рисунка процесс управления начинается с планирования, за которым следуют организация, координация, мотивация и контроль. Идеальное управление может быть обеспечено надлежащей координацией всех этих элементов.

Основными элементами управления банком являются: планирование, постановка цели, выбор политики руководства, разработка правил, стратегии, информационных материалов, эффективная организация, координация, мотивация, составление отчетов в определённый период, проведение аудита и поддержание внутреннего контроля [10].

### Результаты и их обсуждение

Процесс управления банком начинается с организации планирования. Планирование – это деятельность, с помощью которой определяется поэтапность действий и ожидаемые результаты. В банковском управлении процесс планирования дает возможность получить ответ на вопросы, связанные определением ожидаемых финансовых результа-

тов банка в целом, так и конкретных его филиалов или подразделений.

Вторым шагом планирования является постановка долгосрочных и краткосрочных целей. При этом следует помнить, что речь не идет о раздельном долгосрочном и краткосрочном планировании. Здесь рассматривается скорее план с сочетанием и координацией долгосрочных и краткосрочных целей организации. Цели могут меняться со временем, но после их формулирования они рассматриваются как обязательные для достижения по значению и периоду планирования.

После постановки целей, финансовое учреждение должно разработать политику банка. Политика – это общие заявления о понимании, которые призваны стимулировать мышление и действия при принятии решений. Примером политики банка может быть ценообразование.

Как только цели и политика банка сформулированы, следующим шагом является разработка стратегии для достижения этих целей и задач. В то время как цели представляют собой субъективный выбор в отношении качества, направления и темпов деятельности предприятия, стратегия – это план, с помощью которого банк может наилучшим образом реализовать установленные цели.

Одна из проблем в любой компании – это доведение установленных целей, политики и правил работы до всех, кто в них нуждается, и банковское дело не является исключением. Каналы связи должны быть открыты в филиалах и группах банковских организаций, а также среди многочисленных работников, кассиров, бухгалтеров, операторов компьютеров и других, широко разбросанных по всей организации.

Координация означает совместную работу. Потому что групповые навыки – это самая серьезная проблема в координации, но мы также должны иметь в виду, что для творчества необходима некоторая свобода.

Мотивация является наиболее обсуждаемым вопросом должностных лиц банка и процесса управления банком. Это ключ к выполнению сотрудниками своей работы с требуемой эффективностью. От этого зависит удовлетворенность групповой деятельностью.

В каждой организации должны быть созданы такие системы, которые помогут сотрудникам логически оценивать самих себя. Сотрудник банка должен правильно использовать инструменты оценки. Помимо определения критериев оценки, банки должны обеспечить положительную и нейтральную систему оценки для установления эффективного управления. Если оценка будет объективной и дружественной, чтобы преодолеть слабые стороны сотрудников, они будут мотивированы работать должным образом. Хорошая система вознаграждения необходима для поощрения и признания вклада самомотивированных сотрудников.

Из всех функций управления в банковской сфере, вероятно, наиболее тщательно выполняется контроль. Внутренний аудит связан с проверкой операций на предмет точности и определением того, были ли такие операции зарегистрированы в соответствии с принятыми принципами бухгалтерского учета и банковскими правилами. Специфика банковской деятельности подразумевает также наличие обязательного внешнего контроля. Государственные регулирующие органы периодически проверяют банки на предмет соблюдения обязательных нормативов.

## Выводы

Основными проблемами управления коммерческими банками в современных условиях являются: вопросы снижения затрат, неэффективное управление, усиленная конкуренция, операционные риски, растущие ожидания по цифровизации и внедрением инноваций, кибербезопасность.

На основе вышеотмеченного можно констатировать, что коммерческий банк функционирует как посредник на денежном рынке между различными субъектами экономики. Сегодня коммерческие банки занимают значимую позицию в мире. Чрезмерное укрепление и значительные накопленные ресурсы банков, превратили их в регуляторов экономического развития многих стран.

На сегодняшний день всемирно проведенная кредитная экспансия одновременно являясь одним из способов обеспечения эффективного использования активов, в то же время заставляет банки потратить значительные средства на разработку и внедрение эффективной системы управления кредитными рисками [11]. Эффективное внедрение системы управления кредитными рисками поможет снизить неплатежеспособность по кредитам, тем самым способствуя повышению доходности кредитных активов.

### *Библиографический список*

1. Морозова Г.В., Жогина К.А., Пушкарёва Н.А. Кредитная политика и управление кредитным портфелем коммерческого банка в современных условиях // *Контентус*. 2020. № 12. С. 45-51.
2. Бибилова Е.А., Шекшуева С.В., Рахимуллина П.К. Оценка финансовой устойчивости и эффективности деятельности региональных банков в современной России. // *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2019. № 4 (42). С. 87-93.
3. Смолякова Н.В. Оптимизация управления банковскими активами на основе процессного подхода // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2018. Т. 11. № 2. С. 191-204.
4. Морозова Г.В., Юшкин А.В., Денисова Н.С. Управление ликвидностью коммерческого банка // *Вектор экономики*. 2019. № 5 (35). С. 105.
5. Канокова Д.А., Созаева Т.Х. Современные системы управления финансовым состоянием коммерческого банка // *Научные известия*. № 17. 2019. С. 63-67.
6. Созаева Т.Х., Доттуева З.М. Управление ликвидностью коммерческого банка // *Научные известия*. 2018. № 13. С. 25-29.
7. Yensu Joseph, Hadrat M. Yusif, Emmanuel Tetteh, George Asumadu, Daniel A. Atuilik. Main Determinants of Banks' Stability: Evidence from Commercial Banks in Ghana. *Journal of Finance and Economics*. 2021. Vol. 9. no. 2. P. 42-52.
8. Харсеева А.В., Саенко В.И. Проблемы и перспективы развития системы управления активами коммерческого банка // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2019. № 8. С. 202-205.

9. Шекшуева С.В., Бибикова Е.А., Бушмелева А.М. Оценка качества ресурсов региональных коммерческих банков в современных экономических условиях // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2020. № 3 (45). С. 13-18.

10. Шекшуева С.В. Оценка устойчивости и эффективности деятельности банков: учебное пособие. Иваново: Иван. гос. ун-т, 2020. 104 с.

11. Аблазисова Э.И., Фейзуллаев М.А. Потребительское кредитование в Российской Федерации в современных условиях // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 35. С. 1391-1399.