

УДК 336.717

А. В. Зверев, О. Н. Кузнецова, Т. С. Боброва

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, г. Брянск,
email: zverev28@yandex.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Ключевые слова: активы банка, пассивы банка, коммерческие банки, банковские риски, стратегии.

В статье рассматриваются возможные ошибки в структуре активов и пассивов коммерческих банков, которые приводят к различным рискам (потери ликвидности, процентным, валютным), а также систематизируются прогрессивные направления в управлении их имуществом и финансовыми ресурсами (на основе метода конверсии фондов и комбинированного метода). Авторы считают, что для анализа структуры активов и пассивов коммерческих банков целесообразно использовать не традиционный бухгалтерский баланс, а укрупненный баланс с детализацией отдельных статей, созданный в целях управленческого учета. Авторы также предлагают ориентироваться на практику управления активами и пассивами успешных системообразующих банковских учреждений (ПАО «Сбербанк», АО «Альфа банк», ПАО Банк «ФК Открытие» и др.). При этом необходимо грамотно формировать стратегию развития банков, в рамках которой будет осуществляться эффективный менеджмент их операций.

A. V. Zverev, O. N. Kuznetsova, T. S. Bobrova

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, Bryansk,
email: zverev28@yandex.ru

MODERN APPROACHES TO MANAGING COMMERCIAL BANK ASSETS AND LIABILITIES

Keywords: bank assets, bank liabilities, commercial banks, banking risks, strategies.

The article considers possible errors in the structure of assets and liabilities of commercial banks, which lead to various risks (liquidity losses, interest rates, currency), as well as systematizes progressive directions in the management of their property and financial resources (based on the method of fund conversion and the combined method). The authors believe that to analyze the structure of assets and liabilities of commercial banks, it is advisable to use not the traditional balance sheet, but an enlarged balance sheet with details of individual items created for management accounting purposes. The authors also propose to focus on the practice of managing the assets and liabilities of successful systemically important banking institutions (Sberbank, Alfa Bank, Bank Opening, etc.). At the same time, it is necessary to competently formulate a strategy for the development of banks, within the framework of which effective management of their operations will be carried out.

Активами и пассивами коммерческого банка необходимо эффективно управлять, что позволит постоянно максимизировать чистую прибыль. В 2021 г. за девять месяцев российские коммерческие банки получили чистую прибыль – 1,9 трлн рублей, что на 65 % выше аналогичного показателя в 2020 г. [10]. В то же время по итогам 2020 г. чистая прибыль отечественных коммерческих банков составляла 1,6 трлн руб., что на 6 % было меньше, чем по результатам 2019 г.

Следовательно, в нестабильных условиях рыночной экономики, которая одновременно продолжает испытывать влияние пандемии COVID-19, российские коммерческие банки нуждаются

в систематическом мониторинге и оптимизации системы управления своими активами и пассивами.

Цель исследования заключается в систематизации прогрессивного опыта отечественных коммерческих банков в области управления их активами и пассивами.

Материал и методы исследования

Авторы применяли публичные данные, в т.ч. – мнения экспертов, финансовую отчетность отечественных коммерческих банков. При этом использовались монографический метод, наблюдение, сравнение, метод финансового анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Активы и пассивы коммерческого банка представлены в его бухгалтерском балансе. Поэтому для принятия экономически обоснованных управленческих решений важно систематически проводить анализ состава и структуры актива и пассива банковского баланса. Чрезмерное увеличение (уменьшение) определенных активных (пассивных) статей может создавать различные риски банковской деятельности [3].

Однако в качестве информационной базы удобнее использовать не традиционный бухгалтерский баланс, формируемый в рамках финансового учета, а укрупненный баланс с детализацией отдельных статей, созданный в целях управленческого учета [4]. Ведь, например, одна из важнейших активных статей в стандартном бухгалтерском балансе коммерческого банка – «Чистая ссудная задолженность». Она представляет собой совокупный портфель выданных банковских кредитов. Но структура этих кредитов – различна (по типам клиентов, по секторам экономики, по срокам и т.д.). Чем больше критериев классификации чистой ссудной задолженности банка будет использовано, тем лучше.

Рассмотрим типичные ошибки в структуре активов и пассивов коммерческих банков. В таблице 1 отражена структура бухгалтерского баланса в целях управленческого учета для условного банковского учреждения № 1.

Анализ представленных данных показывает следующие проблемные аспекты в активах и пассивах коммерческого банка № 1:

- чрезмерно высокий удельный вес портфеля банковских кредитов, выданных юридическим лицам;
- значительная доля текущих и расчетных счетов клиентов среди источников финансирования (это свидетельствует о том, что банк, в основном, финансируется за счет наиболее срочных пассивов).

В итоге, если случится экономический кризис, то банк № 1 может столкнуться с финансовыми проблемами, отраженными на рисунке 1.

В таблице 2 показана структура бухгалтерского баланса в целях управленче-

ского учета для условного банковского учреждения № 2.

Анализ приведенных данных отражает следующие проблемные аспекты в активах и пассивах коммерческого банка № 2:

- большая часть активов размещена по фиксированным процентным ставкам;
- значительная часть депозитов юридических лиц открыта по плавающим процентным ставкам.

В итоге, если случится экономический кризис, то банк № 2 может столкнуться с финансовыми проблемами, представленными на рисунке 2.

В таблице 3 отражена структура бухгалтерского баланса в целях управленческого учета для условного банковского учреждения № 3.

Анализ представленных данных показывает следующую диспропорцию в активах и пассивах коммерческого банка № 3: высокий удельный вес кредитов, выданных юридическим лицам в иностранной валюте, при наличии большей части клиентских и собственных средств в рублях.

В итоге, если случится экономический кризис, то банк № 3 может столкнуться с финансовыми проблемами, показанными на рисунке 3.

Таким образом, неверная структура активов и пассивов коммерческих банков может приводить к следующим распространенным банковским рискам:

- риск потери ликвидности (фактически будет выражаться в резком оттоке средств клиентов в ответ на появление неблагоприятного внешнего фактора, в результате – коммерческий банк не сможет погашать свои обязательства);
- процентный риск (фактически будет проявляться в неблагоприятном изменении процентных ставок на финансовых рынках, в результате – коммерческий банк потеряет часть чистого процентного дохода);
- валютный риск (фактически будет выражаться в значительном обесценивании одной валюты по сравнению с другой, например, обесценение российского рубля по отношению к доллару, в результате – коммерческий банк получит отрицательную курсовую разницу, что ухудшит его финансовые результаты и размер собственного капитала).

Таблица 1
Состав и структура баланса условного коммерческого банка № 1

Активы	Удельный вес, %	Пассивы	Удельный вес, %
1. Денежная наличность и корреспондентские счета	5	1. Текущие и расчетные счета клиентов	50
2. Межбанковские кредиты выданные	8	2. Межбанковские кредиты полученные	5
3. Финансовые вложения в ценные бумаги	5	3. Выпуск облигаций, векселей	0
4. Кредиты, выданные юридическим лицам	60	4. Депозиты юридических лиц	15
5. Кредиты, выданные физическим лицам	12	5. Депозиты физических лиц	10
6. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	10	6. Капитал (уставный, резервный, добавочный, нераспределенная прибыль)	20
Итого активов	100	Итого пассивов	100

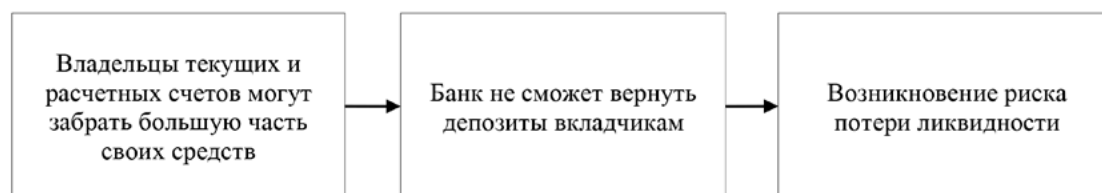


Рис. 1. Потенциальные негативные последствия для банка № 1, вследствие ошибок в структуре его активов и пассивов

Таблица 2
Состав и структура баланса условного коммерческого банка № 2

Активы	Удельный вес, %	Пассивы	Удельный вес, %
1. Денежная наличность и корреспондентские счета	5	1. Текущие и расчетные счета клиентов	15
2а. Межбанковские кредиты выданные (по фиксированным ставкам)	15	2а. Межбанковские кредиты полученные (по фиксированным ставкам)	5
2б. Межбанковские кредиты выданные (по плавающим ставкам)	0	2б. Межбанковские кредиты полученные (по плавающим ставкам)	0
3а. Финансовые вложения в ценные бумаги с фиксированными ставками	10	3. Выпуск облигаций, векселей с фиксированными ставками	5
3б. Финансовые вложения в ценные бумаги с плавающими ставками	0	3а. Выпуск облигаций, векселей с плавающими ставками	0
4а. Кредиты, выданные юридическим лицам (по фиксированным ставкам)	30	4а. Депозиты юридических лиц (по фиксированным ставкам)	10
4б. Кредиты, выданные юридическим лицам (по плавающим ставкам)	10	4б. Депозиты юридических лиц (по плавающим ставкам)	30

продолжение табл. 2

окончание табл. 2			
Активы	Удельный вес, %	Пассивы	Удельный вес, %
5а. Кредиты, выданные физическим лицам (по фиксированным ставкам)	20	5а. Депозиты физических лиц (по фиксированным ставкам)	15
5б. Кредиты, выданные физическим лицам (по плавающим ставкам)	0	5б. Депозиты физических лиц (по плавающим ставкам)	0
6. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	10	6. Капитал (уставный, резервный, добавочный, нераспределенная прибыль)	20
Итого активов	100	Итого пассивов	100

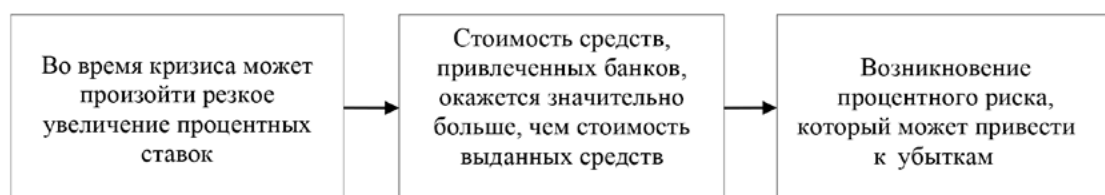


Рис. 2. Потенциальные негативные последствия для банка № 2, вследствие ошибок в структуре его активов и пассивов

Таблица 3

Состав и структура баланса условного коммерческого банка № 3

Активы	Удельный вес, %	Пассивы	Удельный вес, %
1а. Денежная наличность и корреспондентские счета в рублях	3	1а. Текущие и расчетные счета клиентов в рублях	8
1б. Денежная наличность и корреспондентские счета в долларах	2	1б. Текущие и расчетные счета клиентов в долларах	7
2а. Межбанковские кредиты, выданные в рублях	5	2а. Межбанковские кредиты, полученные в рублях	5
2б. Межбанковские кредиты, выданные в долларах	10	2б. Межбанковские кредиты, полученные в долларах	0
3а. Финансовые вложения в ценные бумаги в рублях	8	3. Выпуск облигаций, векселей в рублях	5
3б. Финансовые вложения в ценные бумаги	2	3а. Выпуск облигаций, векселей в долларах	0
4а. Кредиты, выданные юридическим лицам в рублях	15	4а. Депозиты юридических лиц в рублях	20
4б. Кредиты, выданные юридическим лицам в долларах	30	4б. Депозиты юридических лиц в долларах	20
5а. Кредиты, выданные физическим лицам в рублях	15	5а. Депозиты физических лиц в рублях	10
5б. Кредиты, выданные физическим лицам в долларах	0	5б. Депозиты физических лиц в долларах	5
6а. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы в рублях	10	6а. Капитал (уставный, резервный, добавочный, нераспределенная прибыль) в рублях	20
6б. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы в долларах	0	6а. Капитал (уставный, резервный, добавочный, нераспределенная прибыль) в долларах	0
Итого активов	100	Итого пассивов	100

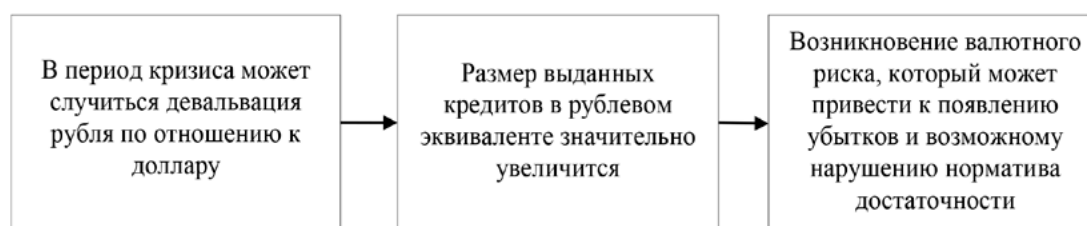


Рис. 3. Потенциальные негативные последствия для банка № 3, вследствие ошибок в структуре его активов и пассивов



Рис. 4. Современные подходы к управлению банковскими активами и пассивами

Таблица 4

Рациональные методы управления банковскими активами и пассивами

Метод конверсии фондов	Комбинированный метод
Банковские пассивы должны быть разграничены, в соответствии с установленными нормативами от регулятора, при этом банки формируют не взаимосвязанные между собой центры прибыльности («мини-банки»), которые используют различные пассивы для осуществления активных операций. Применение метода конверсии фондов нацелено на минимизацию процентных рисков.	Необходимо производить расчет оптимальной структуры банковских активов и пассивов (по размерам, срокам и ставкам) при соблюдении нормативов от регулятора. Указанный расчет следует осуществлять в рамках различных стратегий банковского развития.

Следовательно, современные подходы к управлению банковскими активами и пассивами подразумевают систематическое проведение их управленческо-финансового анализа. При этом одновременно осуществляется управление рисками и ликвидностью (рисунок 4).

При этом отечественные коммерческие банки должны формировать стратегическую политику по управлению активами и пассивами на основе наиболее прогрессивного опыта, в т.ч. – мирового уровня, и одновременно учитывать особенности российского рынка.

Например, в мае 2021 г. стало известно о рекордной «дыре» в российской

банковской системе в валютном балансе размером 15 миллиардов долларов. При этом диспропорцию в иностранной валюте формирует всего один банк – ПАО «ВТБ», который является одним из системообразующих банковских учреждений, а среди них – он лидирует по величине активов. В итоге, ПАО «ВТБ» увеличил в 2 раза отрицательную разницу между своими активами и пассивами в иностранной валюте с осени 2020 г. и по состоянию на 01.04.2021 данная разница составила 2,7 трлн. руб. в рублевом эквиваленте [1].

Указанный дисбаланс возникает в т.ч. – и из-за политики Банка России,

которая создает для банковских учреждений множество ограничений по валютному кредитованию, однако при этом существует довольно высокий спрос со стороны физических и юридических лиц на валютные сбережения в виде депозитов или счетов. Получается, одновременно наблюдается спрос клиентов на сбережения в иностранной валюте, и невозможность банками эффективно размещать данные остатки в виде кредитов. В результате, банковские пассивы в иностранной валюте становятся больше их валютных активов.

Полностью исправить сложившуюся ситуацию с помощью забалансового хеджирования, сделками с производными инструментами невозможно [2]. Кроме того, забалансовые сделки обычно являются беспоставочными, а балансовые обязательства в иностранной валюте следует выполнять физически в полном объеме.

В то же время значительная часть других системообразующих банковских учреждений России создает либо профицит активов в иностранной валюте (ПАО «Сбербанк», АО «Альфа банк», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Совкомбанк») либо находятся недалеко от паритета (АО «Райффайзенбанк», ПАО «Росбанк», ОАО «Россельхозбанк», АО «Юникредит банк»). Их суммарная позиция складывается наоборот – наблюдается профицит активов в иностранной валюте в размере 665 млрд. руб. [1].

Соответственно, менеджменту ПАО «ВТБ» целесообразно перенять опыт вышеназванных системообразующих банковских учреждений.

Следует отметить, что существуют следующие стратегии управления банковскими активами и пассивами:

- управление на основе метода общего фонда;
- управление на основе метода конверсии фондов;
- управление на основе комбинированного метода (метод линейного программирования) [11].

В условиях нестабильности рыночной экономики рациональнее всего применять метод конверсии фондов и комбинированный метод. Причем метод линейного программирования считается наиболее прогрессивным.

В таблице 4 отражены основные характеристики указанных методов.

Стратегии развития банковских учреждений, формируемые при использовании комбинированного метода управления активами и пассивами, в современных экономических условиях могут быть следующими:

– «рост в интересах стабильности» – предполагает наращивание активов свыше определенной, установленной менеджментом величины (например, свыше 1 млрд евро) за счет роста портфеля ссуд, торгового финансирования и расчетных операций банковского учреждения [9];

– «содействие сопряженности и интеграции экономик стран-членов Банка в целях поддержания условий сбалансированного и инклюзивного роста, конкурентоспособности национальных экономик с опорой на сложившиеся исторические связи» – предполагает расширение географии и продуктовой линейки для банковских продуктов в странах-членах и в глобальном сообществе международных институтов развития [8];

– «обеспечение потребности каждого клиента в банковских услугах высокого качества и надежности» – предполагает максимизацию качества банковских продуктов, предоставляемых всем категориям клиентов [7] и др.

Особое внимание следует уделить Стратегии развития ПАО «Сбербанк» до 2023 г. [5], так как данное банковское учреждение является главным игроком в банковском секторе, причем в значительной степени опережающим остальные коммерческие банки:

– активы-нетто – 37 523 889 200 тыс. руб. (1 место по РФ);

– чистая прибыль 1 045 876 096 тыс. руб. (1 место по РФ) [5].

Соответственно, его финансовые показатели сами говорят за себя – ПАО «Сбербанк» эффективно управляет своими активами и пассивами.

Ключевые аспекты Стратегии 2023 для ПАО «Сбербанк»:

1. Входить в Топ-3-5 на рынке электронной коммерции по итогам 2023 года с GMV около 500 млрд рублей.

2. Иметь уровень рентабельности более 17 %.

3. Иметь достаточность базового капитала более 12,5 %.

4. Объем расходов на выплату дивидендов должен составлять не менее 50 % от чистой прибыли.

5. Соблюдать дисциплину при управлении расходами и стоимостью риска.

6. Достигать роста выручки от нефинансовых сервисов более 100 % ежегодно.

7. К окончанию срока реализации стратегии удельный вес доходов от нефинансовых сервисов в чистом операционном доходе должен составлять не менее 5 %.

8. Развивать цифровую платформу Platform V.

9. Создать единый (бесшовный) и максимально персональный путь клиента.

10. Развивать продукты благосостояния, оказывая помощь клиентам в реализации их долгосрочных жизненных целей посредством инвестиционных продуктов, формируя привычку к долгосрочным накоплениям [6].

Стратегии развития утверждаются в виде локальных нормативных документов коммерческих банков.

Выводы

Банковские активы и пассивы являются важнейшими объектами управленческо-финансового анализа. Ошибки в их структуре могут увеличивать различные банковские риски и приводить к ухудшению финансовых позиций коммерческих банков.

Современные подходы по управлению банковскими активами и пассивами должны базироваться на успешной практике отечественных и зарубежных системообразующих банковских учреждений. Наиболее прогрессивным методом управления следует считать комбинированный метод. Главным банком, на стратегию которого следует ориентироваться остальным банковским учреждениям при управлении активами и пассивами, является ПАО «Сбербанк».

Библиографический список

1. Все о рекордной «дыре» в валютном балансе банковской системы. Banki.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/blog/kRR2/10822.php> (дата обращения: 12.12.2021).
2. Зверев А.В., Мандрон В.В., Мишина М.Ю. Инвестиционная деятельность и инвестиционная политика банковского сектора РФ // Вестник Брянского государственного университета. 2018. № 3(37). С. 179-187.
3. Зернова Л.Е. Теоретические основы управления банковскими операциями // Вектор экономики. 2020. № 1 (43). С. 60.
4. Кузнецова О.Н. Тенденции развития российских банков. В сборнике: Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 269-272.
5. СберБанк. Финансовый рейтинг. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (дата обращения: 15.12.2021).
6. СберБанк представил Стратегию развития до 2023 года. [Электронный ресурс]. URL: [berbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=f5272ac9-b36c-4a83-a7d7-bb9441e54521&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS](https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=f5272ac9-b36c-4a83-a7d7-bb9441e54521&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS) (дата обращения: 15.12.2021).
7. Стратегия АО «ЕАТПБанк» на 2020-2022 годы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eatpbank.ru/media/files/684/212/5e298b556c4b6.pdf> (дата обращения: 14.12.2021).
8. Стратегия развития Международного инвестиционного банка на период 2018-2022 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://iib.int/files/strategiya_razvitiya_mib_2018-2022.pdf (дата обращения: 14.12.2021).
9. Стратегия развития на 2021-2025 годы Международного банка экономического сотрудничества. [Электронный ресурс]. URL: <https://ibec.int/upload/iblock/459/strategiya-razvitiya-na-2021-2025-gg.pdf> (дата обращения: 14.12.2021).
10. Чистая прибыль банков России за январь-сентябрь выросла на 65%. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/23NZVN118.pdf> (дата обращения: 11.12.2021).
11. Шпортова Т.В. Совершенствование процесса управления ликвидностью кредитной организации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2020. № 11. С. 128-132.