

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра финансов, денежного обращения и кредита

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
И.о.заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

Е.С. Корчемкина

«27» 06 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ  
(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Банки и банковская деятельность

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент

Рецензент  
Заместитель директора  
Управления внутреннего  
аудита ПАО «Сбербанк  
России» по Западно-  
Сибирскому банку

Муртазин  
Роман  
Талгарович

Мазикова  
Екатерина  
Владимировна

Яковлева  
Татьяна  
Николаевна

Тюмень 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .7	
1.1. Подходы к понятию определения управления эффективностью деятельности коммерческого банка .....	7
1.2. Основы управления эффективностью деятельности коммерческого банка в современных условиях.....	17
1.3. Выбор и оптимизация методики оценки эффективности деятельности коммерческого банка .....	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»).....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России» .....	28
2.2. Оценка эффективности деятельности банка .....	35
2.3. Управление эффективностью банка с применением экономических методик.....	48
ГЛАВА 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» .....	67
3.1. Разработки управленческого решения по повышению эффективности деятельности коммерческого банка .....	67
3.2. Прогноз результатов управленческого решения по повышению эффективности деятельности коммерческого банка .....	932
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	98
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Банковский сектор играет существенную роль в формировании национальной экономики. Современные условия хозяйствования для российской экономики характеризуются весьма значимыми негативными экономическими и внешнеполитическими тенденциями, а также динамичностью, высокой конкуренцией, ростом научно-технического прогресса, что влечет необходимость разработки новых востребованных банковских продуктов. С целью устойчивого функционирования российских банков и развития в перспективе возникает необходимость повышения эффективности деятельности коммерческих банков посредством инноваций, обеспечивающих конкурентные преимущества.

Повышение эффективности деятельности коммерческих банков, предопределяет таким образом рост конкурентоспособности банка, и получение дополнительной отсроченной прибыли. Именно использование инноваций способствует не столько тактическому выживанию коммерческого банка, сколько его стратегическому развитию.

В связи с вышеизложенным, актуальность темы исследования определяется необходимостью повышения эффективности деятельности коммерческих банков с целью их успешного функционирования в долгосрочной перспективе.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель работы заключается в обосновании теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях.

Для достижения вышеуказанной цели определены следующие задачи:

– обозначить содержание, виды, принципы эффективности деятельности коммерческого банка;

- определить особенности эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях;
- выбрать методику оценки эффективности деятельности коммерческого банка;
- рассчитать показатели анализа и оценки эффективности деятельности коммерческого банка;
- проанализировать тенденции показателей эффективности деятельности коммерческого банка;
- разработать управленческое решение по повышению эффективности деятельности коммерческого банка;
- осуществить прогнозирование результатов управленческого решения по повышению эффективности деятельности коммерческого банка.

Объектом исследования выступает деятельность коммерческих банков в современных условиях.

Предметом исследования является комплекс проблем, возникающий в процессе деятельности коммерческого банка в современных условиях и влияющий на его эффективность.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в систематизации, обосновании и решении теоретических и методических положений, связанных с практическим применением механизма оптимизации деятельности коммерческого банка в современных условиях, повышающего эффективность деятельности коммерческого банка.

1. Оптимизирована методика оценки эффективности деятельности коммерческого банка за счет учета воздействия факторов внешнего окружения и факторов внутренней среды коммерческого банка, требующих совершенствования принципов и методов повышения эффективности деятельности банка, разработки инновационных механизмов деятельности.

2. Уточнены методические принципы технологии разработки управленческого решения по воздействию на эффективность деятельности коммерческого банка, как комплекс мероприятий, основанный на принципах,

способствующих формированию конкурентных преимуществ банка, повышению эффективности управленческих решений, принимаемых в процессе деятельности коммерческого банка.

3. Выделены приоритетные направления реализации инновационной деятельности коммерческого банка при создании банковских продуктов и услуг, учитывающие возможности разработки инноваций собственными силами или приобретение инноваций у сторонних контрагентов.

Полученные методологические результаты исследования дают возможность сформировать эффективную систему банковской деятельности в современных условиях, направленную на долгосрочное успешное развитие коммерческого банка. Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы в деятельности коммерческих банков.

Апробация результатов исследования. Оптимизированная методика оценки эффективности деятельности коммерческого банка и технология разработки управленческого решения по повышению эффективности деятельности коммерческого банка опробована на примере ПАО «Сбербанк России».

Нормативно–правовая и статистическая основа исследования. Федеральная нормативно-правовая база по проблеме исследования; аналитические обзоры; материалы, опубликованные в научных и периодических источниках; данные бухгалтерской и финансовой отчетности ПАО «Сбербанк России», прочие документы открытого доступа.

Объем и структура диссертационного исследования. Работа состоит из введения, трёх глав, включающих семь параграфов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

### 1.1. Подходы к понятию определения управления эффективностью деятельности коммерческого банка

В современных условиях все больше возрастает роль банков в экономике, изменяется их деятельность, расширяются функции, формируются новые финансово-кредитные институты. С течением времени совершенствуются и механизмы повышения эффективности деятельности банка.

Согласно Федеральному закону от 02.12.1990 № 395-1 (с изм.) «О банках и банковской деятельности» [] «банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц».

В Федеральном законе от 02.12.1990 № 395-1 (с изм.) «О банках и банковской деятельности» [] указано, что правовое регулирование банковской деятельности осуществляется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», другими федеральными законами, нормативными актами Банка России.

В экономической литературе даются различные определения банковской деятельности.

Так, банковская деятельность – это особый вид предпринимательской деятельности, связанной с движением ссудных капиталов, их мобилизацией и распределением [41, с. 6].

Банковская деятельность - организация технологической цепочки банковского цикла (пассивные и активные операции, финансовые услуги и т.д.), обеспечение технологического процесса деятельности банка всеми необходимыми ресурсами». При этом к банковской деятельности возможно отнести [2, с. 18]:

- разработку и совершенствование банковских технологий;
- обеспечение высокого качества банковских продуктов и услуг;
- проведение банковских операций и всех видов расчетов;
- техническое обслуживание операций, материально-техническое снабжение банковской деятельности;
- обеспечение высококвалифицированным персоналом;
- поддержание стабильности и ликвидности банка.

В современных условиях банки представляют собой не просто кредитно-финансовые институты, а банковскую систему, являясь ее составными элементами. Основными характеристиками современной банковской системы является наличие отношений и взаимосвязей, иерархичность построения, наличие процессов управления.

Согласно Федеральному закону от 02.12.1990 № 395-1 (с изм.) «О банках и банковской деятельности» [], банковская система Российской Федерации включает в себя Банк России, кредитные организации, а также филиалы и представительства иностранных банков.

Современная экономика характеризуется нестабильностью. При этом происходят принципиальные изменения в финансовой системе. Адаптация и приспособление коммерческих банков к быстроменяющимся условиям среды является неотъемлемой составляющей их деятельности. Для устойчивого функционирования банка необходимо разрабатывать и реализовывать банковскую стратегию. Современная банковская система должна располагать финансово устойчивыми банками, обеспечивающими ее эффективность и стабильность.

Следует подчеркнуть, что от наличия эффективно развивающихся банков зависит и успех банковской системы, а, следовательно, экономический рост и уровень развития страны. Таким образом, значение банковской системы в экономике велико и изменения, происходящие в ней, так или иначе затрагивают экономику в целом.

Деятельность коммерческого банка достаточно сложная, связанная с денежно-кредитными отношениями. Именно через банки проходят денежные потоки, характеризующие производство, распределение, обмен и потребление общественного продукта. При этом банки на денежных и товарных рынках осуществляют множество операций и предоставляют различные банковские услуги. Следует отметить, что, как и любая иная деятельность, банковская нуждается в поиске путей повышения ее эффективности.

Основами функционирования современного банка являются: постоянное стремление не только к поддержанию собственных позиций в деловой среде, но и к расширению масштабов деятельности в перспективе; создание благоприятной внутренней среды; регулярная оценка влияния окружающей среды и разработка направлений и мероприятий, позволяющих адаптироваться к ее изменениям, отвечать потребностям современного рынка, создавая новые востребованные банковские продукты и услуги.

В процессе функционирования коммерческий банк сотрудничает и взаимодействует со множеством различных экономических субъектов: собственниками, акционерами, клиентами, конкурентами, Центральным банком Российской Федерации, контролирующими органами, валютными биржами, страховыми компаниями. При этом с каждым из них необходимо выстраивать отдельную политику взаимодействия. Таким образом, стабильное и эффективное функционирование коммерческого банка во многом зависит от внешней среды.

Соответственно, колебания внешней среды в виде подъемов экономики и кризисов существенно влияют на развитие и работу коммерческих банков. Так, подъем экономики благоприятно сказывается на функционировании

коммерческого банка, при этом сокращаются риски, растет спрос и предложение банковского капитала. Развитие промышленных и торговых предприятий, увеличение товарооборота способствуют повышению активности коммерческого банка, в частности расширяется спектр услуг, увеличиваются расчетно-кассовые операции, растут возможности привлечения и размещения денежных средств. Рынок ценных бумаг оживляется, что приводит к увеличению операций, связанных с ним. Подъем экономики благоприятствует также и развитию внешнеэкономических операций коммерческих банков, сотрудничеству отечественных кредитных учреждений с иностранными. Таким образом, экономический подъем создает хорошие условия для успешного развития коммерческих банков. Однако, следует отметить, что и в данный период -возможно появление негативных явлений в деятельности отдельных коммерческих банков, что подтверждает необходимость регулярного поиска путей повышения эффективности их функционирования.

В период экономического кризиса снижаются макроэкономические показатели, соответственно падает деловая активность и субъектов рынка. Такие условия требуют особого подхода к повышению эффективности деятельности коммерческого банка с целью удержания и сохранения собственных позиций в деловой среде. Именно в период экономического спада риск банкротства коммерческих банков растет, что влечет кризис банковской системы. В этой связи успешная работа коммерческих банков является основой эффективного функционирования банковской системы в целом.

Кроме того, на деятельность отдельного коммерческого банка в частности, и банковской системы в целом влияют тенденции, происходящие в мировом банковском хозяйстве. В последнее время участились процедуры слияния коммерческих банков. Однако слияние коммерческих банков не может решить все существующие проблемы.

Современные условия способствовали тому, что коммерческие банки являются не просто кредитно-финансовыми институтами, а отражают

банковскую систему с наличием отношений и взаимосвязей, иерархичностью построения.

Следует отметить, что стабильность и успех в деятельности коммерческого банка на рынке определяется не столько его масштабами, сколько возможностью свободного доступа к ресурсам. Эффективность функционирования коммерческого банка обеспечивается посредством дифференциации направлений деятельности, расширения собственных размеров, привлечения новых потенциальных клиентов.

На деятельность коммерческого банка оказывает воздействие внешнее окружение и внутренняя среда. Значимым инструментом современного банковского менеджмента является системный подход, позволяющий исследовать и оценивать возникающие проблемы в деятельности банка, учитывая воздействие внешней среды. Как показывает практика, именно влияние факторов внешней среды способствует возникновению многих внутрибанковских проблем, что подтверждает необходимость анализа влияния факторов окружающей среды на эффективность деятельности коммерческого банка и достижение его стратегических целей и задач.

Динамичность рыночной ситуации требует постоянного изменения и совершенствования информационных технологий, банковских продуктов и услуг. В этой связи, классические способы повышения эффективности деятельности коммерческого банка также нуждаются в нововведениях, разработке и применении современных подходов и механизмов, позволяющих функционировать в быстроменяющихся условиях деловой среды. Кроме того, требуются более гибкие структуры, не сопротивляющиеся изменениям окружающей среды, а способные адаптироваться к ней или изменяться вместе с ней. Быстроменяющиеся условия внешней среды требуют постоянного поиска возможностей роста эффективности текущего функционирования и успешного развития в долгосрочной перспективе коммерческого банка.

Эффективность деятельности банка является определенным показателем, отражающем количественные и качественные параметры положения банка на

рынке. Вместе с тем, понятие эффективности деятельности банка не является унифицированным и требует дальнейшего исследования.

Прагматический аспект любого понятия в операционном плане определяется, прежде всего тем, насколько содержание этого понятия, набор его смыслообразующих признаков могут быть использованы в качестве основы при разработке методов и средств решения практических задач, связанных с этим понятием. Для обеспечения прагматики термина требуется экспликация, которая бы устанавливала пусть на самом общем уровне взаимосвязь понятия и его компонентов с другими категориями предметной области. Мерилом полноты, непротиворечивости и практической ценности категории может служить соответствие всех ее смыслообразующих компонентов с компонентами обобщенной качественной модели, которая принимается в качестве базы для дальнейших исследований.

Применительно к анализу экономических категорий при формировании развернутого определения целесообразно сосредоточить внимание на экономической терминологии в практический обиход.

Рассмотрение различных, существовавших на разных этапах развития экономической науки взглядов на определение эффективности деятельности коммерческих организаций имеет принципиальное значение, поскольку даже в современной литературе, да и на практике понятие «эффективность» отождествляется с понятием «эффект». При близости этих понятий, имеющих один и тот же корень – «эффект», что в переводе с латинского означает действенность, результативность, производительность, суть их различна.

Обобщая имеющиеся подходы к определению результативности деятельности экономических субъектов, можно провести следующее разграничение используемых для этого понятий: итог представляет собой количественный или качественный абсолютный показатель, характеризующий отдельный аспект хозяйственной деятельности субъекта экономики в определенный момент времени, при этом совокупность итогов с приложением к ней таких функций менеджмента как учет, анализ, контроль, планирование и

других преобразуется в результат; результат является совокупным, интегральным итогом, характеризующим состояние одной или нескольких сфер и всей хозяйственной деятельности субъекта экономики в определенный момент времени. Результат может свидетельствовать как о позитивных, так и о негативных тенденциях в развитии хозяйствующего субъекта; эффект представляет собой результат, характеризующий позитивные тенденции в развитии хозяйствующего субъекта. Противоположным по смыслу понятию «эффект» является «деструкция», что в переводе с латинского означает разрушение, то есть результат, характеризующий негативные тенденции, деградацию хозяйствующего субъекта.

Таким образом, если эффект можно считать частным случаем результата, то понятия «результативность» и «эффективность» соотносятся иначе. Прежде всего, следует отметить, что традиционные подходы не предполагают однозначного понимаемого определения данного термина. Хотя понятие эффективности широко используется в экономике, представлен достаточно широкий спектр определений, являющихся неоднозначными и в разных источниках имеющими свои нюансы.

В отечественной экономической литературе эффективность часто рассматривается как отношение результатов деятельности организации к соответствующим затратам.

В современном экономическом словаре эффективность трактуется как «результативность, процесса, операции, проекта, определяемую как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его появление. Конкретизируется понятие эффективности на основе трех аспектов: эффективность как степень достижения целей организации; эффективность как степень согласования интересов; эффективность как степень гибкости, выживаемости, адаптации к внешней среде.

В ряде зарубежных источников используются определения, основанные на различиях двух английских терминов – «efficiency» и «effectiveness», переводящихся на русский язык как «результативность» и «эффективность».

Результативность (efficiency) – достижение поставленных целей с наименьшими издержками и ошибками. Тем не менее, без правильных целей результативность сама по себе может привести к банкротству; эффективность (effectiveness) – выбор верных целей, на которых фокусируется вся энергия организации. Результативность позволяет делать вещи правильно, в то время как эффективность позволяет делать правильные вещи.

Соответственно, в общем виде результативность можно определить как относительный показатель, характеризующий степень достижения субъектом экономики поставленной цели в одной или нескольких сферах и всей его хозяйственной деятельности в определенный момент времени, то есть как совокупный, интегральный итог деятельности хозяйствующего субъекта. В свою очередь, эффективность представляет собой относительный показатель, характеризующий положительную динамику субъекта экономики в определенный момент времени и рассчитанный как отношение полученного результата или эффекта к затратам, обусловившим его получение.

Следовательно, можно выделить основные различия между понятиями «эффективность» и «эффект». Если эффект характеризует конечный результат действия или процесса, то эффективность отражает степень достижения поставленной цели. Если эффект является свойством действия или процесса, имеющего позитивный результат, то об эффективности можно говорить применительно к целенаправленному действию или процессу. Если эффект является абсолютной величиной, то эффективность – величина относительная, поскольку при ее определении соотносятся либо результат и цель, либо результат и затраты на его получение, либо полученные положительные результаты и возможные отрицательные результаты.

Последний показатель особенно важен для оценки эффективности функционирования банка, учитывая рисковый характер его деятельности. Приведённые определения отражают классическое, традиционное понимание эффективности деятельности субъекта экономических отношений, и в частности банка, как результативности, способности приносить полезный

эффект при достижении верно определённых целей, а также как степени реализации потенциальных возможностей рассматриваемого субъекта экономических отношений.

Для формирования подходов к повышению эффективности банковской деятельности необходимо понимать, что подразумевает современная трактовка понятия «эффективность деятельности банка».

Цель классической школы – создание универсальных принципов управления, обеспечивающих рационализацию системы управления организацией, ее гибкость посредством оптимизации соотношения полномочий у различных уровней этой системы.

В рамках административного подхода проблема управления деятельностью организации заключалась в выборе: определенного набора количественных экономических показателей, которые бы наиболее полно характеризовали эффективность деятельности. Поэтому сторонники этой теории в основу своих оценок закладывали идею о прибыльности, определяемой как способность фирмы получать доход в долгосрочной перспективе. Однако прибыльность не обязательно служит показателем эффективности в долгосрочной перспективе, так как рост прибыли может быть достигнут за счет сокращения расходов, имеющих перспективное значение. Кроме того, стабильность получения прибыли может быть обеспечена только путем проведения мер долгосрочного характера, таких как укрепление рыночных позиций; внедрение новой продукции и т.д.

Таким образом, оценка уровня эффективности деятельности, при которой в качестве единственного критерия выступает получение прибыли и игнорируется множественность целей организации, обнаружила свою несостоятельность. В условиях социально-политических и научно-технических перемен объективной необходимостью является учет специфических показателей таких как социальные последствия. В своем развитии подходы к определению эффективности коммерческой деятельности и факторов её повышения: прошли, эволюцию, от теорий высокопроизводительных

организаций, отражающих суть рыночных отношений, до организационно-культурных, неотъемлемой частью которых выступает понятие «социальной эффективности». Более ранние подходы были основаны на теории механистической конструкции организации; представляющей её в виде комбинации основных производственных факторов: предметов и средств труда, рабочей силы. Основными целями и критериями эффективности выступали высокопроизводительный труд и максимизация прибыли, рентабельности и отдачи капитальных вложений, ускорения общего оборота капитала. Важнейшим признаком и обязательным условием высокопроизводительного труда и высокопроизводительной организации: признавалась оптимизация структуры производственных факторов и, всего производства путем расчленения производственного процесса на автономные, полностью программируемые элементы и оптимального соединения их в единое целое.

## 1.2. Основы управления эффективностью деятельности коммерческого банка в современных условиях

Любая региональная банковская система, является составной частью общероссийской банковской системы и в своем развитии неразрывно связана с тенденциями развития экономики региона и банковского сектора в целом. Подчиняясь определяющим общим закономерностям развития, свойственным национальной банковской системе, региональные банковские системы; подвержены влиянию экономической ситуации на конкретной территории. Кризисные явления в российской экономике, подчеркнули необходимость повышения эффективности деятельности коммерческих банков как на региональном, так и на национальном уровне.

Коммерческие банки связаны как с региональным так и с национальным сектором экономики и населением, они способны к наиболее компетентному и оперативному решению вопросов банковского обслуживания как на местном, так и на национальном уровнях.

При этом для сохранения своей эффективности на рынке, коммерческие банки должны поддерживать и обеспечивать своих клиентов широким спектром банковских услуг, опираясь на специфическую финансовую информацию, инновации, компьютерные технологии и т.д. Учитывая усиливающуюся конкуренцию на банковском рынке, качество и расширение оказываемых услуг должно постоянно возрастать. Поэтому в настоящее время существует необходимость изучения особенностей развития коммерческих банков в целях повышения эффективности их деятельности и усиления конкурентных позиций.

Деятельность государственных и крупных федеральных банков главным образом ориентирована на масштабность: чем крупнее банк, тем больше у него возникает возможностей снизить издержки и банковские риски с помощью диверсификации операций. Как правило, филиалы крупных федеральных банков характеризуются высоким уровнем рентабельности, и возможностью финансовой поддержки со стороны головных офисов. Однако по мере увеличения размеров и повышения сложности организационной структуры крупного банка потребитель, клиент, становится дальше от этого банка, от сотрудников, принимающих решения. Этому способствуют сложные бюрократические процедуры, снижающие «гибкость» крупного банка; индивидуальный подход к клиенту и его потребностям вытесняется «технологичностью». Деятельность государственных банков «включена» в политику, а менеджмент менее мотивирован на хороший конечный результат. Такие банки всегда в определенной степени будут зависеть от государственных решений.

Выделим основные особенности эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях.

Первой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является необходимость достижения установленного нормативами уровня собственного капитала банка. Основная опасность для небольших банков заключается в том, что, испытывая

хронический недостаток капитала для выполнения требований Банка России к минимальному размеру капитала, который в 2015 г. повышен до уровня 300 млн руб., банки ориентируются на привлечение субординированных займов. Практика субординированных заимствований базируется на привлечении субординированного кредита или депозита от действующих акционеров банка. Такая схема пополнения капитала позволяла банкам быстро капитализироваться, сохранив сложившуюся структуру собственности, и избежать многих регулятивных процедур, предусмотренных для увеличения капитала за счет дополнительного выпуска акций и продажи долей. Достоинства, присущие субординированным займам как источнику быстрого капиталобразования, становятся их недостатками, что предопределило регулятивное требование об их поэтапном исключении из расчета величины капитала начиная с 1 января 2015 г. Статус источника капитала сохраняют долгосрочные субординированные займы, основанные на привлечении средств с международного рынка капитала путем выпуска ценных бумаг. Такая схема заимствований недоступна большинству небольших банков, не имеющих рейтинги долгосрочной кредитоспособности и не преследующих стратегических целей развития бизнеса за счет выхода банка на качественно новый уровень.

Второй особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является необходимость нововведений, содействующих менеджерам банка в прогнозировании достаточной величины собственного капитала банка для обеспечения заемного капитала, с учетом роста объема операций, величины рисков, принимаемых банком, соблюдения установленных нормативными актами пропорций между различными элементами капитала в целях повышения экономической стабильности банка и максимизации рыночной стоимости инвестиций акционеров.

Третьей особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является наращивание уставного и добавочного капитала. Конкурентные преимущества от наращивания капитала получают

банки, интегрированные в рыночную инфраструктуру, акции которых высоко котируются.

Четвертой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является наращивание собственного капитала за счет источников, способных решать задачи качественного улучшения структуры капитала. В числе стратегических целей ключевое внимание должно быть сосредоточено на наращивании собственного капитала за счет источников, способных решать задачи качественного улучшения структуры капитала и обеспечения необходимого уровня достаточности капитала для покрытия рисков.

Пятой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является необходимость образования экономического капитала из капитала на покрытие риска и капитала для обеспечения операционной деятельности. Под капиталом на покрытие рисков понимается величина собственных средств, которую руководство банка готово подвергнуть риску (или потерять) в течение определенного периода времени. Капитал для обеспечения операционной деятельности определяется как такой размер собственных средств, который необходим для получения дохода от текущей деятельности (и, кроме того, может быть потерян в случае прекращения деятельности и выхода из бизнеса). Соотношение между этими двумя видами капитала будет зависеть от объемов операций: чем выше риск, тем большая доля экономического капитала будет отводиться на его покрытие. У большинства банков соотношение составляет  $1/3$  – риск-капитал,  $2/3$  – кэш-капитал.

Шестой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является оценка рыночных аналогий. Данная особенность предполагает, что банку нужно обеспечить уровень обеспеченности капиталом по аналогии с представленными на рынке специализированными кредитными учреждениями. Если уровень обеспеченности капиталом будет ниже, банк будет терять

конкурентоспособность на рынке, и сможет привлекать капитал только по дорогой стоимости.

Седьмой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является масштабирование требований к капиталу. Устранение вышеуказанного недостатка заключается в пропорциональном сокращении требований к капиталу по всем направлениям. Используется коэффициент диверсификации, равный отношению балансового капитала к полученному размеру капитала.

Восьмой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является применение концепции предельного капитала. Предельный капитал – это приращение совокупного капитала банка в результате включения (создания/покупки) или выделения (ликвидации/продажи) данного направления при условии, что вероятность банкротства банка остается постоянной.

Девятой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является использование внутренних процедур оценки достаточности капитала. Для этого Банк России устанавливает процедуры соотнесения совокупного объема необходимого банку капитала и доступного ему объема внутреннего капитала.

Десятой особенностью эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях, является прогнозирование рисков и снижение их до минимального уровня. В настоящее время в связи с неизбежным ростом воздействия риска на эффективность деятельности коммерческого банка становятся весьма актуальными вопросы управления банковскими рисками. Для целей определения целесообразности осуществления конкретных операций и координирования деятельности всех банковских подразделений, коммерческие банки нуждаются в службах анализа экономической конъюнктуры рынка и экономической экспертизы коммерческих кредитов, что является важной задачей каждого коммерческого банка. В настоящее время

деятельность коммерческого банка не лишена воздействия риска, которому подвергаются практически все банковские операции, в частности: расчетно-кассовые, кредитные, депозитные, валютные, инвестиционные и др. В современных условиях особое значение приобретает оперативное выявление рисков и разработка мероприятий по их минимизации их влияния на эффективность деятельности коммерческого банка. Кроме этого, в отечественной банковской практике достаточно сложно ориентироваться на применение зарубежного опыта изучения банковских рисков, так как теория управления рисками находится на стадии формирования, что подтверждает остроту проблемы банковских рисков и требует дополнительных исследований в этой области. Расширяя масштабы деятельности, привлекая новые технологии, создавая новые услуги, коммерческие банки стремятся к повышению прибыли, но при этом, безусловно, возрастают и риски в различных формах проявления, возникают новые их виды, требующие особого подхода к оценке и методике управления. Под риском в банковской практике подразумевается опасность (возможность) потери банком части своих ресурсов, недополучения доходов или произведения дополнительных расходов в результате осуществления определенных финансовых операций. В настоящее время теория и практика не позволила сформировать общую классификацию рисков. В основном это связано с существованием множества взаимосвязанных видов рисков. Следует понимать, что принятие решения, несущего минимальный риск, может способствовать и получению меньшего дополнительного дохода. Однако, желание достигнуть большего дохода при высоком риске может привести к существенным потерям при его реализации. Коммерческим банкам в процессе деятельности необходимо своевременно выявлять риски и управлять ими, разрабатывать собственные инновационные методики по их минимизации, основываясь на нормативно-законодательном регулировании банковской деятельности. Эффективность оценки банковских

рисков и их управление зависит от методик их анализа и снижения. Для этого необходимо подразделять все риски по видам, и в последующем выбирать методы минимизации их влияния на банковскую среду. В зависимости от сферы влияния или возникновения банковские риски разделяют на внешние и внутренние. При этом к внешним относят риски, не связанные с деятельностью банка. К таким видам рисков можно отнести экономические, политические, правовые, социальные, географические и прочие. Внутренние риски напрямую связаны с деятельностью банка. В свою очередь на внутренние риски воздействуют такие факторы, как грамотный выбор стратегии и тактики банка, высококвалифицированный персонал, эффективное управление банком и другие. По характеру учета различают банковские риски по балансовым и по внебалансовым операциям. Зачастую кредитный риск, проявляющийся по балансовым операциям, оказывает влияние и на внебалансовые операции. Большое значение имеет правильный учет степени вероятных потерь от одной деятельности, отражающейся одновременно как по балансовым счетам, так и по внебалансовым. По возможностям регулирования различают открытые и закрытые риски. Первые не подлежат регулированию, вторые возможны в регулировании посредством осуществления политики диверсификации. По методике расчетов выделяют комплексные (общие) и частные риски. Общий риск включает оценку и прогнозирование объема риска конкретного банка от его дохода. Частный риск базируется на создании определенной шкалы коэффициентов риска по определенной банковской операции или по группам операций [40, с. 57]. По времени риски подразделяют на ретроспективные, текущие и перспективные. Такая классификация необходима для того, чтобы на основе анализа ретроспективных рисков было возможным предупредить текущие и перспективные. По степени банковские риски разделяют на низкие, умеренные и полные. Особой классификации подвергаются типичные банковские риски, так согласно Письму Банка России от 23.06.2004 № 70-Т «О

типичных банковских рисках» к типичным банковским рискам относятся: кредитный риск, страновой риск, рыночный риск, риск ликвидности, операционный риск, правовой риск, риск потери деловой репутации, стратегический риск. Коммерческие банки в процессе своей деятельности, как правило, сталкиваются не с одним видом риска, а с их совокупностью, которые во многом отличаются друг от друга по степени влияния, месту и времени возникновения. В связи с этим, безусловно, необходимо рассматривать риски в совокупности, поскольку изменение одного вида риска может повлечь за собой и изменение других.

В процессе деятельности коммерческий банк может рисковать только собственной прибылью, но не капиталом своих клиентов. Иными словами, коммерческий банк должен обеспечивать стабильную прибыль, так как несет полную ответственность за капитал клиентов. Таким образом, оперативное выявление и минимизация рисков являются важными компонентами повышения эффективности деятельности коммерческого банка.

Таким образом, в параграфе обозначены особенности эффективности деятельности коммерческого банка в современных условиях.

Во-первых, необходимость достижения установленного нормативами уровня собственного капитала банка. Во-вторых, необходимость нововведений, содействующих в прогнозировании достаточной величины собственного капитала банка для обеспечения заемного капитала. В-третьих, наращивание уставного и добавочного капитала. В-четвертых, наращивание собственного капитала за счет источников, способных решать задачи качественного улучшения структуры капитала. В-пятых, необходимость образования экономического капитала из капитала на покрытие риска и капитала для обеспечения операционной деятельности. В-шестых, оценка рыночных аналогий. В-седьмых, масштабирование требований к капиталу. В-восьмых, применение концепции предельного капитала. В-девятых, использование

внутренних процедур оценки достаточности капитала. В-десятых, прогнозирование рисков и снижение их до минимального уровня.

В следующем параграфе, произведем выбор расчетного алгоритма методики оценки эффективности деятельности коммерческого банка.

### 1.3. Выбор и оптимизация методики оценки эффективности деятельности коммерческого банка

Основой успешной деятельности любого коммерческого банка является устойчивость его финансового положения, обуславливаемая большим числом внутренних и внешних факторов, к которым можно отнести уровень инфляции, совершенство и степень изменчивости нормативно-законодательной базы, состояние социальной сферы страны.

В связи с вышеизложенным будет разработана методика оценки эффективности деятельности коммерческого банка, результатом которой является отнесение исследуемого банка к одной из пяти категорий по уровню эффективности. Особенностью данной методики является определение уровня эффективности. Кроме того, дата сбора информации о финансовом состоянии как одном из показателей определения интегрального показателя эффективности, может отличаться от даты сбора иных сведений (информации о продуктах и услугах банка). Поэтому считаем важным дополнить итоговую оценку субъективным прогнозом изменения эффективности деятельности банка.

Уровень эффективности деятельности банка будет определяться исключительно на основании имеющейся количественной и качественной информации, прогнозные данные формируются мотивированным путем вынесения экспертного суждения.

Новизна методики. Несмотря на то, что этапы предложенной методики рассматриваются в прочих методиках оценки эффективности деятельности банка, нами предлагается индивидуальный набор факторов рассматриваемых

этапов оценки эффективности коммерческого банка, а также мы дадим экспертную оценку влиянию факторов на итоговую оценку по каждому этапу (блоку) оценки эффективности банка.

Методика применима как к оценке деятельности банка в целом, так и для рассмотрения конкурентоспособности отдельного филиала (в случае рассмотрения филиального банка). При этом финансово-экономический анализ, а также анализ динамики деятельности будет произведен по банку в целом ввиду того, что филиал – это структурное подразделение, неотделимое в финансово-хозяйственной деятельности от головного предприятия. Анализ же остальных факторов будет осуществляться в соответствии с географией присутствия филиала. Данный подход видится уместным и в части специфики работы финансовых организаций, находящихся в разных административных округах, субъектах Федерации.

Для анализа необходим расчет показателей, объединенных в типологические группы. Ввиду того, что в интегральном показателе должны учитываться данные, измеренные по разноплановым методикам и в различных единицах (рублях, штуках, процентах и т.д.), методикой предусмотрено приведение оценки количественных и качественных показателей к единой условной балльной оценке.

Максимальный рейтинговый балл устанавливается условно в размере 200 баллов, распределение которых зависит от сектора конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности мы разделим ее на 5 секторов анализа, распределив, в зависимости от коэффициента значимости, максимальное количество баллов каждому сектору.

Отметим, что результат, полученный в рамках методики, носит несколько субъективный характер, однако значения показателей значимости (балльного распределения) могут быть изменены при использовании и совершенствовании методики. Ввиду того, что оценку предлагается осуществлять с помощью программного обеспечения, данные изменения коэффициентов значимости могут быть оперативно внесены в действующий алгоритм. Рассмотрим более

подробно секторы методики оценки эффективности коммерческого банка.

Далее, представим блоки методики оценки финансовой эффективности коммерческого банка.

Блок 1. Коэффициентный анализ деятельности банка в целом.

Блок 2. Анализ состава, структуры и динамики показателей формирования пассивов филиала банка.

Блок 3. Анализ состава, структуры и динамики показателей формирования заемных средств (капитала) филиала банка.

Блок 4. Анализ состава, структуры и динамики формирования собственных средств (капитала) филиала банка.

Блок 5. Коэффициентный анализ эффективности деятельности филиала банка.

В параграфе 1.3 выпускной квалификационной работы, был выбран альтернативный алгоритм эффективности подразделения банка, который состоит из пяти блоков: Блок 1: Коэффициентный анализ деятельности банка в целом; Блок 2: Анализ состава, структуры и динамики показателей формирования пассивов филиала банка; Блок 3: Анализ состава, структуры и динамики показателей формирования заемных средств (капитала) филиала банка; Блок 4: Анализ состава, структуры и динамики формирования собственных средств (капитала) филиала банка; Блок 5: Коэффициентный анализ эффективности филиала банка. В практической части выпускной квалификационной работы, проведем анализ практики управления эффективностью деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк России».

## ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)

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

В 2015 году на динамику банковских рынков влиял экономический спад в РФ, сопровождавшийся девальвацией рубля, ростом инфляции и ухудшением большинства макроэкономических показателей. Ситуация усугублялась кумулятивным эффектом от негативных внешних факторов – падение мировых цен на нефть и высокий уровень геополитической напряженности.

Девальвация рубля, которая составила к доллару США 29,5%, нивелировала практически весь рост по большинству банковских рынков. Так, активы банковской системы выросли в номинальном выражении на 6,9%, а без учета валютной переоценки сократились на 1,6%. Для сравнения – в 2014 году активы банков возросли на 35,2%.

Кредитный портфель банковской системы вырос на 8,2%, что существенно меньше, чем год назад, когда прирост составил 25,4%. При этом наблюдалась разнонаправленная динамика: объем кредитов предприятиям вырос на 13,4% (год назад рост на 30,3%), портфель розничных кредитов снизился на 5,7% (год назад рост на 13,8%).

Кредитные риски в банковской системе существенно увеличились. Уровень просроченной задолженности по кредитам вырос с 4,6% до 6,5%. При этом уровень плохих долгов населения вырос с 5,9% до 8,1%, предприятий – с 4,1% до 6,1%. Прирост объема просроченных предприятиями и населением кредитов за 2015 год составил 54,3%.

Прирост резервов по ссудам составил 30,8%, что ниже прироста предыдущего года (43,1%). В условиях ухудшения финансового состояния

банков и усиления давления на капитал покрытие просроченной задолженности резервами сократилось с 1,8 до 1,5 раз.

Вклады населения оставались основным источником ресурсов, за год увеличившись на 25,2%, или без учета валютной переоценки на 16,7%. В 2014 году вклады увеличились на 9,4%. Средства юридических лиц выросли на 14,1%, годом ранее – на 32,2%.

Приток средств клиентов при стагнировании рынка кредитования позволил банкам сократить объем рефинансирования со стороны регулятора на 42,3%. Годом ранее средства, привлеченные от Банка России банковским сектором, выросли на 109,2%.

По итогам 2015 года балансовая прибыль банковской системы составила 192,0 млрд руб., что существенно меньше результата за 2014 год – 589 млрд руб. Из действующих кредитных организаций в 2015 году убыточны 25% банков (годом ранее 15%).

Банк работает на основании Генеральной лицензии на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте № 1481, выданной Банком России 11 августа 2015 года. Кроме того, Сбербанк имеет лицензии на осуществление банковских операций на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, другие операции с драгоценными металлами, лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на ведение брокерской, дилерской, депозитарной деятельности, а также на деятельность по управлению ценными бумагами.

Приоритетными направлениями деятельности ПАО «Сбербанк России» являются: операции с корпоративными клиентами: обслуживание расчетных и текущих счетов, открытие депозитов, предоставление финансирования, выдача гарантий, обслуживание экспортно-импортных операций, инкассация, конверсионные услуги, денежные переводы в пользу юридических лиц и др.; операции с розничными клиентами: принятие средств во вклады и ценные бумаги ПАО «Сбербанк России», кредитование, обслуживание банковских карт, операции с драгоценными металлами, купля-продажа иностранной

валюты, платежи, денежные переводы, хранение ценностей и др.; операции на финансовых рынках: с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой; размещение и привлечение средств на межбанковском рынке и рынках капитала и др.

Сбербанк включает в себя 16 территориальных банков и более 16,4 тыс. отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Сбербанком удерживается треть банковской системы российской экономики. На долю ПАО «Сбербанк России», приходится более 28 % совокупных банковских активов российского банковского сектора.

Таблица 2.1

## Показатели соотношения обязательств и собственных средств

ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг. (млрд.руб.)

Показатель	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Обязательства	9567	13474	16329	23181	24960
Собственные средства	1268	1624	1881	2020	2375
Итого, обязательства и собственные средства	10835	15098	18210	25201	27335

Источник: [составлено автором]

Собственные средства ПАО «Сбербанк России» увеличились за 2015 год на 17,6 % – до 2,4 трлн рублей. Прирост обусловлен прибылью Группы по результатам деятельности, а также доходами от переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, отраженными в прочем совокупном доходе.

Таблица 2.2

## Показатели качества активов ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Показатели качества активов	2011	2012	2013	2014	2015
Чистые кредиты клиентам (млрд.руб.)	7720	10500	12934	17757	18728
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле (%)	6,9	3,2	2,9	3,2	5

Продолжение таблицы 2.2

Показатели качества активов	2011	2012	2013	2014	2015
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентов к неработающим кредитам (раз)	1,6	1,6	1,5	1,6	1,2
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентов к кредитному портфелю до резервов на обесценение (раз)	7,9	5,1	6,5	6,7	6

Источник: [составлено автором]

Основными факторами роста активов ПАО «Сбербанк России» в 2015 году были кредиты юридическим и физическим лицам, а также чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи. На рост балансовых статей повлияла положительная переоценка их валютной составляющей из-за ослабления курса рубля по отношению к основным иностранным валютам: курс доллара США увеличился за год на 29,5% до 72,9 руб./долл. США, курс евро – на 16,6% до 79,7 руб./евро.

Таблица 2.3

Показатели достаточности капитала ПАО «Сбербанк России»,  
за 2011-2015 гг.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Коэффициент достаточности основного капитала (капитал первого уровня)	11,6	10,4	10,6	8,6	8,9
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал первого и второго уровня) Базель 1	15,2	13,7	13,4	12,1	12,6
Отношение собственных средств к активам	11,7	10,8	10,3	8	8,7

Источник: [составлено автором]

Капитал, рассчитываемый по Положению Банка России №395-П, за 2015 год увеличился на 347 млрд руб. и составил 2 658 млрд руб. Основные факторы, увеличившие капитал, – заработанная чистая прибыль и включение в дополнительный капитал субординированного кредита Банка России в размере 200 млрд руб., привлеченного в 2014 году в рамках Федерального закона №173-ФЗ для финансирования активных операций. В декабре 2015 года Банк также включил в состав капитала субординированный кредит от НПФ7. На динамику

капитала также повлиял постепенный переход ПАО «Сбербанк России» на требования Базель III, который осуществляется в течение 5 лет по некоторым позициям расчета.

Активы с учетом риска за 2015 год выросли на 2 534 млрд руб. Влияние девальвации рубля было частично смягчено разрешением Банка России использовать льготный курс для валютных активов, отраженных на счетах до 31.12.2014.

Норматив достаточности общего капитала Сбербанка (Н1.0) на 1 января 2016 года составил 11,9%, увеличившись за год на 0,3 п.п.

Активы за 2015 год выросли на 4,4% и составили 22,7 трлн руб. Их рост произошел в основном за счет увеличения кредитного портфеля клиентов. Чистая ссудная задолженность клиентов за год увеличилась на 6,2% и достигла величины около 16,9 трлн руб. За прошедший год объем выдач кредитов корпоративным клиентам составил около 6,8 трлн руб. Частным клиентам за год выдано более 1,2 трлн руб. Также на рост активов повлияло увеличение чистых вложений в ценные бумаги, произошедшее в основном за счет приобретения бумаг в портфель для продажи и эффекта валютной переоценки.

Объем привлеченных средств как корпоративных клиентов, так и физических лиц увеличился и по рублевым счетам, и по счетам в иностранной валюте. Несмотря на сохранение в 2015 году геополитической напряженности и остающиеся закрытыми внешние рынки, Банк существенно снизил зависимость от средств государственного финансирования (объем средств Банка России на балансе ПАО «Сбербанк России» за год снизился с 3,5 трлн руб. до 0,8 трлн руб.) за счет привлечения дополнительного объема средств клиентов. Приток средств клиентов позволил Банку также досрочно погасить ряд дорогих заимствований в валюте с внешних рынков.

Учитывая сохраняющиеся санкции и нестабильную макроэкономическую ситуацию, с целью снижения рисков ликвидности Банк существенно нарастил объем резервов ликвидности в основном за счет проведения в 2015 году активной работы по увеличению залоговой массы в рамках Положения Банка России

№312-П. Кроме того, Банк постоянно работает над расширением перечня инструментов рефинансирования.

Таблица 2.4

Показатели прибыльности ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

(млрд.руб.)

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Операционный доход	734	915	1095	1301	1430
Расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля	1,2	22	134	357	473
Операционные доходы	735	894	960	939	955
Операционные расходы	339	446	504	565	623
Прибыль до налогообложения	396	448	456	374	331
Чистая прибыль	316	348	362	290	223

Источник: [составлено автором]

Операционный доход до создания резервов составил 1430 млрд руб. против 1301 млрд руб. годом ранее.

Процентные доходы увеличились на 20,3%. Кредиты юридическим лицам принесли 57% процентных доходов, их рост произошел за счет роста объемов и доходности кредитов. Кредиты физическим лицам принесли 32% процентных доходов, их рост обеспечен наращиванием объемов розничного кредитования, главным образом ипотечного.

Процентные расходы увеличились на 61,3%. Главная причина роста – повышение уровня процентных ставок на рынке и увеличение объема привлеченных средств клиентов.

Банк увеличил чистый комиссионный доход, несмотря на снижение комиссионных доходов от кредитных операций и банковского страхования. Основной прирост обеспечили операции с банковскими картами и эквайринг за счет роста эмитированных карт и увеличения числа клиентов, находящихся на эквайринговом обслуживании в Сбербанке. Увеличение комиссионных расходов связано с ростом объемов операций с банковскими картами, который влияет на объем платежей в пользу платежных систем.

Операционные расходы увеличились на 3,5%. Низкий темп роста операционных расходов обеспечен реализацией программы оптимизации

расходов. Банк оптимизировал систему закупок, включая направление информационных технологий, повысил эффективность использования объектов недвижимости.

Сбербанк заработал прибыль до налогообложения в размере 306,9 млрд руб. (в 2014 году 429,2 млрд руб.) Прибыль после налогообложения составила 218,4 млрд руб. (в 2014 году 311,2 млрд руб.).

Таблица 2.5

Показатели акционерного капитала и дивидендной политики ПАО  
«Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Базовая и разводненная прибыль на акцию	14,6	16,03	16,78	13,45	10,36
Дивиденды на обыкновенную акцию	0,9	2,1	2,6	3,2	0,5
Чистые активы на обыкновенную акцию	58,7	75,2	87,5	94	110,5

Источник: [составлено автором]

По данным, приведенным в таблице можно видеть, что при падении прибыли, приходящихся на одну акцию к концу периода, произошло значительное снижение дивидендов на одну обыкновенную акцию.

Таблица 2.6

Показатели рентабельности ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Показатели рентабельности	2011	2012	2013	2014	2015
Рентабельность среднегодовых активов	3,2	2,7	2,2	1,4	0,9
Рентабельность капитала (собственных средств)	28	24,2	20,8	14,8	10,2
Спред доходности активов минус стоимости заимствований	6,1	5,8	5,7	5,5	4,1
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	6,4	6,1	5,9	5,6	4,4
Операционные расходы к операционному доходу до резервов	46,2	48,7	46,1	43,4	43,6
Показатели рентабельности	2011	2012	2013	2014	2015
Отношение кредитов и авансов клиентам к текущим счетам и приравненным	97,2	100,9	104,2	110,8	91,9

Источник: [составлено автором]

Сбербанк заработал прибыль до налогообложения в размере 306,9 млрд руб. (в 2014 году 429,2 млрд руб.) Прибыль после налогообложения составила 218,4 млрд руб. (в 2014 году 311,2 млрд руб.). Главным фактором снижения стал чистый процентный доход, который сократился в начале года из-за резкого роста уровня процентных ставок на рынке и больших объемов привлеченных средств. К концу года Сбербанку удалось сократить отставание от результатов 2014 года главным образом за счет погашения госфинансирования, развития комиссионных операций, последовательной реализации программы сокращения расходов.

В 2015 году Сбербанком была получена чистая прибыль по МСФО в размере 222,9 млрд рублей, что позволило сохранить удовлетворительный показатель рентабельности капитала – более 10 %. Несмотря на экстраординарные шоки, прибыль сократилась всего на 24 % по отношению к 2014 году, в то время как еще в первом квартале отставание от предыдущего периода превышало 60 %. Еще одним серьезным фактором быстрого восстановления рентабельности стали рост эффективности и жесточайшая дисциплина в части контроля над расходами. Даже при высоком уровне инфляции рост расходов ПАО «Сбербанк России» существенно ниже среднегодовых темпов роста цен.

## 2.2. Оценка эффективности деятельности банка

Оценку эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России», выполним на основании инструкции «Указание Банка России от 30.04.2008 N 2005-У (ред. от 09.03.2016) «Об оценке экономического положения банков». Теоретические аспекты методики, представлены в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

1. Методика оценки капитала банка. Оценка капитала осуществляется по результатам оценок показателей достаточности собственных средств (капитала) и оценки качества капитала (группа показателей оценки капитала) банка.

Нормативы достаточности капитала банка включают в себя: норматив достаточности базового капитала банка (норматив Н1.1); норматив достаточности основного капитала банка (норматив Н1.2); норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (норматив Н1.0).

Таблица 2.7

## Нормативы достаточности капитала ПАО «Сбербанк России»

Показатели	Обозн	Норм	2011	2012	2013	2014	2015
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	ПК1	10	15	12,62	12,5	11,6	11,89
Норматив достаточности базового капитала (Н1.1)		5			10,1	8,2	7,81
Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2)		5,5			8	8,2	7,81
Показатель оценки качества капитала	ПК2		22,1	24,3	26,6	20,2	20,9
Соотношение дополнительного и основного капитала	ПК3		93,6	95	97,4	56,2	39,7

Источник: [составлено автором]

Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.1 устанавливается в размере 4,5 процента. Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.2 устанавливается в размере 5,5 процента. С 1 января 2015 года минимально допустимое числовое значение норматива Н1.2 устанавливается в размере 6,0 процентов. Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.0 устанавливается в размере 8,0 процентов.

Показатель ПК1 на протяжении исследуемого периода имеет тенденцию к снижению. Показатель ПК2 также снижается, к концу периода. Для улучшения состояния показателей необходимо увеличить собственный капитал банка. Положительным моментом является снижение показателя ПК3, однако в настоящее время, этот показатель не учитывается во взвешенных оценках.

Рассчитаем обобщающий результат по группе показателей оценки капитала (РГК), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей. Балльная и весовая оценки показателей группы показателей оценки капитала приведены в таблице.

Таблица 2.8

Балльная и весовая оценки показателей группы показателей оценки капитала  
ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	Баллы					Вес показ
		2011	2012	2013	2014	2015	
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1)	ПК1	1	1	1	1	1	3
Показатель оценки качества капитала	ПК2	1	1	1	1	1	2

Источник: [составлено автором]

Обобщающий результат по группе показателей оценки капитала является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Таблица 2.9

Расчет обобщающего показателя по группе показателей оценки капитала (РГК)  
ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Баллы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Рассчитанные баллы РГК	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Итоговый показатель оценки качества капитала по группе	1	1	1	1	1

Источник: [составлено автором]

Обобщающий результат характеризует состояние капитала следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

Следовательно, по группе показателей оценки качества капитала, состояние капитала банка «хорошее» в течение всего периода.

2. Оценка активов банка определяется по результатам оценок показателей качества ссуд, риска потерь, доли просроченных ссуд, размера резервов на потери по ссудам и иным активам, концентрации крупных кредитных рисков, концентрации кредитных рисков на акционеров (участников) и концентрации

кредитных рисков на инсайдеров (далее - группа показателей оценки активов)[81].

В группу входят: показатель качества ссуд (ПА1) представляет собой удельный вес безнадежных ссуд в общем объеме ссуд; показатель риска потерь (ПА2); показатель доли просроченных ссуд (ПА3); показатель размера резервов на потери по ссудам и иным активам (ПА4); показатель концентрации крупных кредитных рисков (ПА5); показатель концентрации кредитных рисков на акционеров (участников) (ПА6); показатель концентрации кредитных рисков на инсайдеров (ПА7).

Для оценки активов банка рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки активов (РГА), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей.

Таблица 2.10

#### Нормативы оценки активов ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	2011	2012	2013	2014	2015
Показатель качества ссуд	ПА1	1,6	1,3	1,6	1,2	0,9
Показатель риска потерь	ПА2	2,3	2,6	1,7	2,3	2,1
Показатель доли просроченных ссуд	ПА3	2,1	1,8	1,4	1,9	2,3
Показатель размера резервов на потери по ссудам и иным активам	ПА4	6,3	5,9	4,7	5,5	4,8
Показатель концентрации крупных кредитных рисков	ПА5	133	118	137	73	124
Показатель концентрации кредитных рисков на акционеров	ПА6	14,2	18,1	12,3	13,9	12,9
Показатель концентрации кредитных рисков на инсайдеров	ПА7	0,2	0,1	0,2	0,3	0,1

Источник: [составлено автором]

Рассчитаем обобщающий результат по группе показателей оценки активов (РГА).

Таблица 2.11

#### Балльная и весовая оценки показателей группы показателей оценки активов ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	Баллы					Вес показ
		2011	2012	2013	2014	2015	
Показатель качества ссуд	ПА1	1	1	1	1	1	3

Продолжение таблицы 2.11

Показатель	Обозн	2011	2012	2013	2014	2015	Вес показ
Показатель риска потерь	ПА2	1	1	1	1	1	2
Показатель доли просроченных ссуд	ПА3	1	1	1	1	1	2
Показатель размера резервов на потери по ссудам и иным активам	ПА4	1	1	1	1	1	3
Показатель концентрации крупных кредитных рисков	ПА5	1	1	1	1	1	3
Показатель концентрации кредитных рисков на акционеров	ПА6	1	1	1	1	1	3
Показатель концентрации кредитных рисков на инсайдеров	ПА7	1	1	1	1	1	2

Источник: [составлено автором]

Обобщающий результат по группе показателей оценки активов является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Таблица 2.12

Расчет обобщающего показателя по группе показателей оценки активов (РГА)

ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Баллы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Рассчитанные баллы РГА	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Итоговый показатель оценки активов по группе	1	1	1	1	1

Источник: [составлено автором]

Обобщающий результат характеризует состояние активов следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

Следовательно, по группе показателей оценки активов, состояние активов банка оценивается как «хорошее» в течение всего периода.

3. Оценка доходности определяется по результатам оценок показателей прибыльности активов, прибыльности капитала, структуры расходов, чистой процентной маржи и чистого спреда от кредитных операций (группа показателей оценки доходности)[2]: показатель прибыльности активов (ПД1); показатель прибыльности капитала (ПД2); показатель структуры расходов (ПД4); показатель чистой процентной маржи (ПД5); показатель чистого спреда от кредитных операций (ПД6).

Таблица 2.13

Нормативы оценки доходности ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	2011	2012	2013	2014	2015
Показатель прибыльности активов	ПД1	3,2	2,7	2,2	1,4	0,9
Показатель прибыльности капитала	ПД2	28	24,2	20,8	14,8	10,2
Показатель структуры расходов	ПД4	46,2	48,7	46,1	43,4	43,6
Показатель чистой процентной маржи	ПД5	6,4	6,1	5,9	5,6	4,4
Показатель чистого спреда от кредитных операций	ПД6	6,1	5,8	5,7	5,5	4,1

Источник: [составлено автором]

Можно отметить, что в течение периода показатели доходности Банка значительно снизились, однако, остаются на удовлетворительном уровне.

Представим балльную и весовую оценку по группе показателей оценки доходности.

Таблица 2.14

Балльная и весовая оценки показателей группы показателей оценки доходности

ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	Баллы					Вес показ
		2011	2012	2013	2014	2015	
Показатель прибыльности активов	ПД1	1	1	1	1	2	3
Показатель прибыльности капитала	ПД2	1	1	1	1	1	3
Показатель структуры расходов	ПД4	1	1	1	1	1	2
Показатель чистой процентной маржи	ПД5	1	1	1	1	2	2
Показатель чистого спреда от кредитных операций	ПД6	3	3	3	3	3	1

Источник: [составлено автором]

Для оценки доходности рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки доходности (РГД), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей.

Таблица 2.15

Расчет обобщающего показателя по группе показателей оценки доходности (РГД) ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Баллы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Рассчитанные баллы РГД	1,18	1,18	1,18	1,18	1,64
Итоговый показатель оценки доходности по группе	1	1	1	1	2

Источник: [составлено автором]

Обобщающий результат характеризует состояние доходности следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

Следовательно, по группе показателей оценки, состояние доходности банка оценивается как «хорошее» в течение 2011-2014 годов и «удовлетворительное» в 2015 году.

4. Оценка ликвидности определяется по результатам оценок показателей общей краткосрочной ликвидности (ПЛ1), мгновенной ликвидности (ПЛ2), текущей ликвидности (ПЛ3), структуры привлеченных средств (ПЛ4), зависимости от межбанковского рынка (ПЛ5), риска собственных вексельных обязательств (ПЛ6), небанковских ссуд (ПЛ7), усреднения обязательных резервов (ПЛ8), обязательных резервов (ПЛ9), риска на крупных кредиторов и вкладчиков (ПЛ10), не исполненных банком требований перед кредиторами (ПЛ11)[82,83].

Таблица 2.16

Нормативы оценки ликвидности ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	2011	2012	2013	2014	2015
Показатель общей краткосрочной ликвидности	ПЛ1	26,19	29,94	30,75	33,36	20,6
Показатель мгновенной ликвидности	ПЛ2	50,8	61,4	53,6	74,3	116,4
Показатель текущей ликвидности	ПЛ3	72,9	74,3	58,5	66,4	154,4
Показатель структуры привл.средств	ПЛ4	21	14	17	23	16

Продолжение таблицы 2.16

Показатель	Обозн	2011	2012	2013	2014	2015
Показатель зависимости от межбанковского рынка	ПЛ5	3	6	2	7	6
Показатель риска собственных вексельных обязательств	ПЛ6	14	27	21	37	22
Показатель небанковских ссуд	ПЛ7	21	68	47	69	79
Показатель усреднения обязательных резервов	ПЛ8	0	0	0	0	0
Показатель обязательных резервов	ПЛ9	0	0	0	0	0
Показатель риска на крупных кредиторов и вкладчиков	ПЛ10	125,3	141,29	128,8	207,5	195,97

Источник: [составлено автором]

Можно отметить, что в течение периода показатели ликвидности Банка находятся на удовлетворительном уровне и имеют разнонаправленные тенденции.

Представим балльную и весовую оценку по группе показателей оценки ликвидности.

Таблица 2.17

Балльная и весовая оценки показателей группы показателей оценки ликвидности (РГЛ) ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Обозн	Баллы					Вес показ
		2011	2012	2013	2014	2015	
Показатель общей краткосрочной ликвидности	ПЛ1	2	2	1	1	2	2
Показатель мгновенной ликвидности	ПЛ2	1	1	1	1	1	3
Показатель текущей ликвидности	ПЛ3	1	1	1	1	1	3
Показатель структуры привлеченных средств	ПЛ4	1	1	1	1	1	2
Показатель зависимости от межбанковского рынка	ПЛ5	1	1	1	1	1	2
Показатель риска собственных вексельных обязательств	ПЛ6	1	1	1	1	1	2
Показатель небанковских ссуд	ПЛ7	1	1	1	1	1	1
Показатель усреднения обязательных резервов	ПЛ8	1	1	1	1	1	2
Показатель обязательных резервов	ПЛ9	1	1	1	1	1	2
Показатель риска на крупных кредиторов и вкладчиков	ПЛ10	2	2	2	3	3	2
Показатель общей краткосрочной ликвидности	ПЛ1	1	1	1	1	1	3

Источник: [составлено автором]

Для оценки доходности рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки ликвидности (РГЛ), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей.

Таблица 2.18

Расчет обобщающего показателя по группе показателей оценки ликвидности (РГЛ) ПАО «Сбербанк России»

Показатель	Баллы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Рассчитанные баллы РГД	1,17	1,17	1,08	1,17	1,25
Итоговый показатель оценки доходности по группе	1	1	1	1	1

Источник: [составлено автором]

Обобщающий результат характеризует состояние ликвидности следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

Следовательно, по группе показателей оценки, состояние ликвидности банка оценивается как «хорошее» в течение всего периода.

Расчет и оценка групп показателей оценки капитала, активов и ликвидности производится на первое число каждого месяца. Расчет и оценка группы показателей оценки доходности производится на первое число каждого квартала[84].

В соответствии с выбранным алгоритмом, проведем анализ степени эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России», подразделение «Западно-Сибирский банк».

Таблица 2.19

Оценка конкурентоспособности по первому блоку анализа ПАО «Сбербанк России» (в целом по банку)

Показатель	Оценка	Показатель	Знач	Нормативное значение
Рентабельность активов	4	Выше среднего	+	X
Доходность активов минус стоимость заимствований	3	Ниже среднего	+	X
Чистая процентная маржа	3	Ниже среднего	+	X
Отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов под обесценение	3	Ниже среднего	+	X

Продолжение таблицы 2.19

Показатель	Оценка	Показатель	Зна ч	Нормати вное значение
Отношение собственных средств к активам	3	Ниже среднего	+	X
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	4	Выше среднего	-	X
Отношение резервов под обесценение по кредитам к неработающим кредитам	3	Ниже среднего	+	X
Отношение резервов под обесценение по кредитам к кредитному портфелю до резервов под обесценение	4	Выше среднего	+	X
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков Н6	4	Выше среднего	+	max 25%
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков Н7	4	Выше среднего	+	max 800%
Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставляемых банком своим участникам (акционерам) (Н9.1)	5	Максимальное	+	max 50%
У-норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	3	Выше среднего	-	max 3%
Оценка конкурентоспособности по первому блоку анализа	3,58	Высокий уровень		

Источник: [составлено автором]

Далее в данном параграфе выпускной квалификационной работы, произведем анализ показателей эффективности подразделения ПАО «Сбербанк России» – «Западно-Сибирский банк», согласно выбранному алгоритму.

В таблице 2.20, представим рассчитанные показатели состав и структура показателей формирования пассивов ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 годы.

Таблица 2.20

**Состав и структура показателей формирования пассивов  
«ПАО Сбербанк России», за 2011-2015 гг.**

Показатель	2011		2012		2013		2014		2015	
	Млрд. руб.	Уд. вес, в%.	Млрд. руб.	Уд. вес, в%.	Млрд. руб.	Уд. вес, в%.	Млрд. руб.	Уд. вес, в%.	Млрд. руб.	Уд. вес, в%.
Собственные средства	203	10,67	239	7,95	284	8,09	406	9,14	411	10,93
Привлеченные средства	1696	89,33	2770	92,05	3229	91,91	4042	90,86	3345	89,07
Итого, пассивов	1898	100,00	3009	100,00	3514	100,00	4449	100,00	3755	100,00

Источник: [составлено автором]

В таблице 2.4, представим показатели динамики показателей формирования пассивов ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 годы.

Таблица 2.21

Динамика показателей формирования пассивов  
ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Показатель	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		За период	
	±Δ Млрд. руб., абс.	Δ, %	±Δ Млрд. руб., абс.	Δ, %	±Δ Млрд. руб., абс.	Δ, %	±Δ Млрд. руб., абс.	Δ, %	±Δ Млрд. руб., абс.	Δ, %
Собственн. средства	37	18,1 3	45	18,77	122	43,00	4	1,04	208	102 ,71
Привлеч. средства	1074	63,3 4	460	16,60	813	25,17	-697	-17,25	1649	97, 27
Итого, пассивов	1111	58,5 2	505	16,78	935	26,61	-693	-15,58	1857	97, 85

Источник: [составлено автором]

В таблице 2.22, представим показатели состава и структуры показателей формирования заемных средств (капитала) ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 годы.

Таблица 2.22

Состав и структура показателей формирования заемных средств (капитала)  
ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Показатель	2011		2012		2013		2014		2015	
	Млрд. руб.	Уд.вес, в%.	Млрд. руб.	Уд.вес, в%.	Млрд. руб.	Уд.вес, в%.	Млрд. руб.	Уд.вес, в%.	Млрд. руб.	Уд.вес, в%.
Средства кредитных организаций	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,02	1	0,19
Средства клиентов, не явл. кред. орг.	395	96,96	530	96,50	664	96,90	649	97,22	429	96,04
Вклады физических лиц	234	57,36	297	54,08	335	48,91	354	52,99	338	75,57
Вклады юридических лиц	162	39,61	233	42,43	329	47,99	295	44,23	92	20,47
Резервы на возможные потери по усл. обяз-вам кредит.характера	2	0,37	2	0,39	2	0,25	3	0,46	5	1,19
Прочие обязательства	11	2,66	17	3,10	20	2,85	15	2,30	12	2,58

## Продолжение таблицы 2.22

Показатель	2011		2012		2013		2014		2015	
	Ит. обязательств	408	100,00	549	100,00	685	100,00	667	100,00	447

Источник: [составлено автором]

В таблице 2.23, представим показатели динамики формирования заемных средств (капитала) ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 годы.

Таблица 2.23

Динамика показателей формирования заемных средств (капитала)

ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Показатель	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		За период	
	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%
Средства кредитных организаций	0	X	0	X	0	X	1	658,56	1	X
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	134	33,93	134	25,38	-15	-2,30	-219	-33,79	34	8,61
Вклады физических лиц	63	26,87	38	12,93	18	5,51	-16	-4,42	104	44,48
Вклады юридических лиц	71	44,14	96	41,24	-34	-10,26	-204	-68,98	-70	-43,33
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера	1	41,00	0	-21,97	1	81,67	2	74,18	4	248,13
Прочие обязательства	6	57,02	3	14,73	-4	-21,34	-4	-24,99	1	6,30
Всего обязательств	141	34,57	136	24,86	-18	-2,62	-220	-32,98	39	9,65

Источник: [составлено автором]

В таблице 2.24, представим динамику показателей формирования заемных средств (капитала) ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 годы.

Таблица 2.24

Динамика показателей формирования собственных средств (капитала)

ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Код строки	Показатель	2011		2012		2013		2014		2015	
		Млрд. руб.	Уд.вес, %	Млрд. руб.	Уд.вес, %	Млрд. руб.	Уд.вес, %	Млрд. руб.	Уд.вес, %	Млрд. руб.	Уд.вес, %
101	УК, относим. к кредитной орган.	109	53,86	109	45,59	109	38,39	189	46,53	189	46,05

Продолжение таблицы 2.24

Код строки	Показатель	2011		2012		2013		2014		2015	
102	Эмиссионный доход кредитной организации	1	0,34	1	0,29	1	0,24	1	0,17	1	0,17
103	Часть резервного фонда, за счет прибыли пред. лет	17	8,15	17	6,90	17	5,81	17	4,06	29	6,94
106	Нераспр. прибыль предш. лет	49	24,01	76	31,74	114	40,01	161	39,52	164	39,93
108	Итого, источники основного капитала	175	86,35	202	84,51	240	84,45	367	90,28	382	93,09
116	Основной капитал, итого	175	86,35	202	84,51	240	84,45	367	90,28	382	93,09
201	Прирост стоимости имущества за счет переоценки	0	0,17	0	0,14	0	0,12	0	0,08	0	0,08
203	Нераспределенная прибыль текущего года	26	13,04	36	14,97	43	15,11	38	9,42	27	6,61
205	Часть УК, сформир. за счет прир. ст-ти имущества при переоценке	1	0,44	1	0,38	1	0,32	1	0,22	1	0,22
209	Итого, источники дополнительного капитала	28	13,65	37	15,49	44	15,55	40	9,72	28	6,91
	Итого, дополнительный капитал	28	13,65	37	15,49	44	15,55	40	9,72	28	6,91
	Итого, собственный (капитал)	203	100	239	100	284	100	406	100	411	100,00

Источник: [составлено автором]

Таблица 2.25

Динамика показателей формирования собственных средств (капитала)

ПАО «Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Код строки	Показатель	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		За период	
		Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%	Млрд. руб., абс.	%
100	Основной капитал	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
101	Уставный капитал кред.орг	0	0,00	0	0,00	80	73,33	0	0,00	80	73,33

Продолжение таблицы 2.25

Код стр.	Показатель	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		За период 2011-2015	
103	Часть резервного фонда, за счет прибыли пред. лет	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	72,73	12	72,73
106	Нераспр. прибыль предш. лет	27	56,14	38	49,73	47	41,24	3	2,08	115	237,07
108	Итого, источники основного капитала	27	15,61	38	18,68	127	52,87	15	4,18	207	118,52
116	Основной капитал, итого	27	15,61	38	18,68	127	52,87	15	4,18	207	118,52
203	Нераспределенная прибыль текущего года (ее часть)	9	35,65	7	19,93	-5	-10,90	-11	-29,06	1	2,81
209	Итого, источники дополнительного капитала	9	34,05	7	19,26	-5	-10,60	-11	-28,15	1	2,69
	Итого, дополнительный капитал	9	34,05	7	19,26	-5	-10,60	-11	-28,15	1	2,69
	Итого, собственный капитал	37	18,13	45	18,77	122	43,00	4	1,04	208	102,71

Источник: [составлено автором]

В таблице 2.25, представлена динамика показателей формирования заемных средств (капитала) «ПАО Сбербанк России».», за 2011-2015 годы.

Далее, представим расчет показателей для заполнения таблицы «Коэффициентный анализ эффективности использования собственного и заемного капитала банка».

$$\text{Коэфф. защищенности капитала} = \frac{132,332}{410,637} * 100 = 32,23\%;$$

$$\text{Коэфф. безубыточности капитала} = \frac{410,637}{0} * 100 = X\%.$$

В таблице 2.26, представим Коэффициентный анализ эффективности использования собственного и заемного капитала «ПАО Сбербанк России».», за 2011-2015 годы.

Коэффициентный анализ эффективности использования собственного и  
заемного капитала «ПАО Сбербанк России», за 2011-2015 гг.

Коэффициенты	Период					За весь период			Норм.
	2011	2012	2013	2014	2015	min	Сред.	max	
Коэффициент структуры обязательств, %	201,30	229,31	241,07	164,16	108,89	108,89	188,95	241,07	<200%
Достаточность капитала (коэффициент Кука), %	10,67	7,95	33,13	39,13	53,56	7,95	28,89	53,56	>8%
Норматив достаточности капитала Н1, %	13,37	30,71	28,63	31,19	36,43	13,37	28,07	36,43	>11%
Уровень достаточности основного капитала, %	86,35	84,51	84,45	90,28	93,09	84,45	87,74	93,09	>50%
Коэффициент покрытия собственного капитала, %	86,35	84,51	84,45	90,28	93,09	84,45	87,74	93,09	Рост
Достаточность каптала по депозитам, %	51,23	60,52	71,88	102,79	103,85	51,23	78,05	103,85	>10%
Коэффициент покрытия ссудной задолженности, %	46,21	46,77	47,35	64,53	75,24	46,21	56,02	75,24	>60%
Достаточность капитала по показателю избыточности, %	23,64	32,93	44,29	54,96	56,03	23,64	42,37	56,03	>20%
Коэффициент защищенности капитала, %	18,42	20,71	17,50	25,28	32,23	17,50	22,83	32,23	Рост
Коэффициент безубыточности капитала, %	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Источник: [составлено автором]

В параграфе 2.3, произведем рассмотрение механизма управления эффективностью банка с применением экономических методик.

### 2.3. Управление эффективностью банка с применением экономических методик

Управление эффективностью банка с применением экономических методик, в последнее время претерпело некоторые изменения, связанные с редактированием Банком России указаний к оценке экономического положения банков. Прежде всего, применение экономических методик к оценке эффективности коммерческого банка, основано на выделении ряда классификационных групп по признакам оценки капитала, активов, доходности, ликвидности, процентного риска и концентрации. Всего, в рамках

современной редакции методических указаний, выделяется пять классификационных групп.

К группе 1 относятся банки, в деятельности которых не выявлены текущие трудности, а именно – банки, по которым капитал, активы, доходность, ликвидность и качество управления оцениваются как «хорошие», процентный риск оценивается как «приемлемый», риск концентрации оценивается как «низкий», а структура собственности признается прозрачной либо достаточно прозрачной.

К группе 1 не могут быть отнесены банки при наличии хотя бы одного основания для отнесения к иной классификационной группе.

К группе 2 относятся банки, не имеющие текущих трудностей, но в деятельности которых выявлены недостатки, которые в случае их неустранения могут привести к возникновению трудностей в ближайшие 12 месяцев. В состав группы 2 включаются две подгруппы.

Первая подгруппа второй группы включает в себя банки по ряду обозначенных ниже оснований (достаточно выполнения одного из перечисленных оснований): банки, по которым имеется, в том числе, хотя бы одно из следующих оснований: капитал, активы, ликвидность, качество управления оцениваются как «удовлетворительные», риск концентрации оценивается как «приемлемый», а структура собственности признается прозрачной или достаточно прозрачной; доходность банка оценивается как «удовлетворительная»; банки в которых не соблюдается хотя бы один из обязательных нормативов (за исключением норматива достаточности собственных средств (капитала) банка (Н 1.0) по совокупности за 6 и более операционных дней в течение хотя бы одного из месяцев отчетного квартала.

Вторая подгруппа второй группы включает в себя банки, которые позволяют отнести их к первой подгруппе второй группы, но с условием, что доходность этого банка может быть расценена как «сомнительная» или «неудовлетворительная».

Банки, которые могут быть отнесены по каким-либо основаниям ко второй группе, но при этом отвечающие требованиям последующих групп (третьей, четвертой или пятой), должны быть исключены из второй группы и включены в соответствующую группу по классификационным признакам.

К группе 3 относятся банки, имеющие недостатки в деятельности, неустранение которых может в ближайшие 12 месяцев привести к возникновению ситуации, угрожающей законным интересам их вкладчиков и кредиторов.

Третья группа включает в себя банки по ряду обозначенных ниже оснований (достаточно выполнения одного из перечисленных оснований).

1. Капитал, активы, ликвидность оцениваются как «сомнительные», или процентный риск оценивается как «высокий», или риск концентрации оценивается как «повышенный» или «высокий».

2. Структура собственности оценивается как непрозрачная.

3. Качество управления признается «сомнительным».

4. Не соблюдается 4 и более месяцев в течение последних 6 месяцев хотя бы один из обязательных нормативов по совокупности за 6 и более операционных дней в течение каждого месяца (за исключением норматива достаточности собственных средств (капитала) банка (Н 1.0)).

5. Действуют ограничения на осуществление отдельных операций и (или) ограничение на величину процентной ставки, которую кредитная организация определяет в договорах банковского вклада с физическими лицами, и (или) запреты на осуществление отдельных банковских операций, предусмотренных лицензией на осуществление банковских операций, и (или) запрет на открытие филиалов.

Банки, которые могут быть отнесены по каким-либо основаниям к третьей группе, но при этом отвечающие требованиям последующих групп (четвертой или пятой), должны быть исключены из третьей группы и включены в соответствующую группу по классификационным признакам.

К группе 4 относятся банки, нарушения в деятельности которых создают реальную угрозу интересам их вкладчиков и кредиторов и устранение которых предполагает осуществление мер со стороны органов управления и акционеров (участников) банка.

Четвертая группа включает в себя банки по ряду обозначенных ниже оснований (достаточно выполнения одного из перечисленных оснований).

1. Капитал, активы или ликвидность оценены как «неудовлетворительные».

2. Качество управления оценивается как «неудовлетворительное».

3. Не соблюдается норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1.0) по совокупности не более чем за 5 операционных дней в течение хотя бы одного из месяцев отчетного квартала.

Банки, которые могут быть отнесены к четвертой группе, но при этом отвечающие требованиям пятой группы, должны быть исключены из четвертой группы и включены в пятую классификационную группу.

К группе 5 относятся банки, состояние которых при непринятии мер органами управления или акционерами (участниками) банка приведет к прекращению деятельности этих банков на рынке банковских услуг.

Пятая группа включает в себя банки по ряду обозначенных ниже оснований (достаточно выполнения одного из перечисленных оснований).

1. Основание для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), или банки с наличием признаков несостоятельности (банкротства), независимо от того, приняты ли в отношении банка меры воздействия по данным основаниям.

2. Для банка существуют основания для отзыва лицензии на осуществление банковских операций.

На основании приведенных особенностей классификации банков и методике, которая была представлена в предыдущем параграфе, можно отметить изменения произошедшие в последние годы в методике оценки показателей деятельности коммерческих банков.

С 1 июля 2016 г. обязательной будет являться оценка показателя процентного риска.

С 1 июля 2016 г. обязательной будет являться оценка показателя риска концентрации для банков, размер активов которых составляет 500 миллиардов рублей и более.

С 1 июля 2017 г. обязательной будет являться оценка показателя риска концентрации для банков, размер активов которых составляет менее 500 миллиардов рублей.

Оценка экономического положения банков в 2010 и 2011 годах, осуществлялась без учета результатов оценки доходности [83,84], за последующие годы – с учетом показателей доходности.

Далее, перейдем к анализу прикладных методик.

## 2. Методика оценки капитала банка.

Оценка капитала осуществляется по результатам оценок показателей достаточности собственных средств (капитала) и оценки качества капитала (группа показателей оценки капитала) банка.

1.1 Показатель достаточности собственных средств (капитала) (ПК1) представляет собой рассчитанное в соответствии с Инструкцией Банка России N 139-И[29] фактическое значение обязательного норматива «Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка» формы отчетности 0409135 «Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации» (форма 0409135)[80].

Нормативы достаточности капитала банка включают в себя:

2.1.1 Норматив достаточности базового капитала банка (норматив Н1.1)

2.1.2 Норматив достаточности основного капитала банка (норматив Н1.2)

2.1.3 Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (норматив Н1.0).

Нормативы рассчитываются по формуле:

$$H_{1,i} = \frac{K_i}{\text{SUM } K_{P_i}(A_i - P_i)_i + \text{код } 8733.1 + \text{код } 8735 + \text{код } 8739 + \text{код } 8741 + \text{код } 8752 + \text{код } 8807 + \text{код } 8839.1 + \text{код } 8847 + \text{БК} - \text{код } 8855.i + \text{ПКр} + \text{код } 8957.i + \text{ПК}_i + \text{ПКВ}_i + \text{КРВ}_i + \text{КРС} + \text{РСК} + 12,5 \times \text{ОР} + \text{РР}_i} \times 100\% \quad (2.1)$$

где:

$K_i$  - одна из следующих величин:  $K_1$  - величина базового капитала банка,  $K_2$  - величина основного капитала банка,  $K_0$  - величина собственных средств (капитала) банка, определенных в соответствии с методикой, предусмотренной Положением Банка России N 395-П[68];

$\text{SUM } K_{P_i}(A_i - P_i)_i$  - показатель индивидуального расчёта;

$K_{P_i}$  - коэффициент риска  $i$ -го актива;

$A_i$  -  $i$ -й актив банка;

$P_i$  - величина сформированных резервов на возможные потери или резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности;

БК - показатель, предусматривающий применение повышенных требований по покрытию капиталом соответствующего уровня отдельных активов банка в соответствии с международными подходами;

ПКр - кредитные требования и требования по получению начисленных (накопленных) процентов по кредитам, предоставленным заемщикам - физическим лицам.

Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.1 устанавливается в размере 4,5 процента.

Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.2 устанавливается в размере 5,5 процента. С 1 января 2015 года минимально допустимое числовое значение норматива Н1.2 устанавливается в размере 6,0 процентов.

Минимально допустимое числовое значение норматива Н1.0 устанавливается в размере 8,0 процентов.

1.2 Показатель оценки качества капитала (ПК2) определяется как процентное отношение собственных средств (капитала) к активам банка, в объем которых не включаются активы, имеющие нулевой коэффициент риска, по следующей формуле:

$$\text{ПК2} = \frac{K}{A - \text{Ариск0}} \times 100\% \quad (2.2)$$

где:

K - собственные средства (капитал) банка[68];

A – активы[80];

Ариск0 - совокупная величина активов[29].

1.3 Для оценки капитала банка рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки капитала (РГК), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей. Расчет обобщающего результата производится по следующей формуле:

$$\text{РГК} = \frac{\sum_{i=1}^2 (\text{балл}_i \times \text{вес}_i)}{\sum_{i=1}^2 \text{вес}_i}, \quad (2.3)$$

где:

$\text{балл}_i$  - оценка от 1 до 4 соответствующего показателя (балльная оценка);

$\text{вес}_i$  - оценка по шкале относительной значимости от 1 до 3 соответствующего показателя (весовая оценка).

Балльная и весовая оценки показателей группы показателей оценки капитала приведены в таблице.

Обобщающий результат по группе показателей оценки капитала является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние капитала следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

2. Оценка активов банка определяется по результатам оценок показателей качества ссуд, риска потерь, доли просроченных ссуд, размера резервов на потери по ссудам и иным активам, концентрации крупных кредитных рисков, концентрации кредитных рисков на акционеров (участников) и концентрации кредитных рисков на инсайдеров (далее - группа показателей оценки активов)[86].

2.1. Показатель качества ссуд (ПА1) представляет собой удельный вес безнадежных ссуд в общем объеме ссуд и рассчитывается по следующей формуле:

$$ПА1 = \frac{СЗ_{бн}}{СЗ} \times 100\% \quad , \quad (2.4)$$

где:

СЗ - ссуды, ссудная и приравненная к ней задолженность[67];

СЗ<sub>бн</sub> - безнадежные ссуды[82].

2.2. Показатель риска потерь (ПА2) определяется как процентное отношение не покрытых резервами активов, резервы на возможные потери по которым должны составлять более 20 процентов, к собственным средствам (капиталу) банка по следующей формуле:

$$ПА2 = \frac{A_{20} - (РП_{20} + (РР_{20} - P))}{K} \times 100\% \quad (2.5)$$

где:

$A_{20}$  - соответствующие активы[66];

$A_{20} РП_{20}$  - резервы на возможные потери;

$РР_{20}$  - величина расчетного резерва на возможные потери под  $A_{20}$  [67];

$P$  - минимальный размер резерва на возможные потери под  $A_{20}$ .

2.3. Показатель доли просроченных ссуд (ПА3) представляет собой удельный вес просроченных ссуд в общем объеме ссуд и рассчитывается по следующей формуле:

$$ПА3 = \frac{СЗ_{пр}}{СЗ} \times 100\% \quad (2.6)$$

где:

$СЗ_{пр}$  - ссуды, просроченные свыше 30 календарных дней.

2.4. Показатель размера резервов на потери по ссудам и иным активам (ПА4) определяется как процентное отношение расчетного резерва на возможные потери по ссудам (РВПС) за минусом сформированного РВПС к собственным средствам (капиталу) по следующей формуле:

$$ПА4 = \frac{РВПС_{р} - РВПС_{ф}}{К} \times 100\% \quad (2.7)$$

где:

$РВПС_{р}$  - величина расчетного РВПС для ссуд, оцениваемых на индивидуальной основе[67];

$РВПС_{ф}$  - фактически сформированный РВПС для ссуд, оцениваемых на индивидуальной основе[82].

2.5. Показатель концентрации крупных кредитных рисков (ПА5) представляет собой фактическое значение обязательного норматива Н7[29].

2.6. Показатель концентрации кредитных рисков на акционеров (участников) (ПА6) представляет собой фактическое значение обязательного норматива Н9.1[29] «Максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам)».

2.7. Показатель концентрации кредитных рисков на инсайдеров (ПА7) представляет собой фактическое значение обязательного норматива Н10.1 «Совокупная величина риска по инсайдерам банка»[29].

2.8. Для оценки активов банка рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки активов (РГА), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей. Расчет обобщающего результата производится по формуле:

$$РГА = \frac{\sum_{i=1}^7 (\text{балл}_i \times \text{вес}_i)}{\sum_{i=1}^7 \text{вес}_i}, \quad (2.8)$$

где:

$\text{балл}_i$  - оценка от 1 до 4 соответствующего показателя (балльная оценка);

$\text{вес}_i$  - оценка по шкале относительной значимости от 1 до 3 соответствующего показателя (весовая оценка).

Обобщающий результат по группе показателей оценки активов является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние активов следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

3. Оценка доходности определяется по результатам оценок показателей прибыльности активов, прибыльности капитала, структуры расходов, чистой процентной маржи и чистого спреда от кредитных операций (группа показателей оценки доходности)[85].

3.1. Показатель прибыльности активов ( $\text{ПД1}_0$ ) определяется как процентное отношение (в процентах годовых) финансового результата за минусом чистых доходов от разовых операций к средней величине активов по следующей формуле:

$$\text{ПД1}_0 = \frac{\Phi P - \text{ЧДраз}}{A_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (2.9)$$

где:

ФР - финансовый результат банка, представляющий собой показатель «Прибыль (убыток) до налогообложения»;

ЧДраз - чистые доходы от разовых операций. Представляют собой разность между доходами и расходами от разовых операций банка. К расходам от разовых операций относятся неустойки (штрафы, пени) по другим;

А<sub>ср</sub> - средняя величина активов. Рассчитывается по формуле средней хронологической (по данным отчетности по состоянию на первое число месяца, следующего за отчетным, за все месяцы, начиная с отчетности по состоянию на 1 января и заканчивая отчетностью на дату, на которую рассчитывается числитель) для показателя А.

3.2. Показатель прибыльности капитала ( $\Pi Д2_0$ ) определяется как процентное (в процентах годовых) отношение финансового результата за минусом чистых доходов от разовых операций и начисленных налогов к средней величине капитала по следующей формуле[85]:

$$\Pi Д2_0 = \frac{\text{ФР} - \text{ЧДраз} - \text{Н}}{\text{К}_{\text{ср}}} \times 100\% \quad , \quad (2.10)$$

где:

Н - начисленные налоги;

$\text{К}_{\text{ср}}$  - средняя величина капитала.

3.3. Показатель структуры расходов ( $\Pi Д4$ ) определяется как процентное отношение административно-управленческих расходов к чистым доходам (расходам) по следующей формуле:

$$\Pi Д4 = \frac{\text{Рау}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad , \quad (2.11)$$

где:

Рау - административно-управленческие расходы;

ЧД - значение показателя «Чистые доходы (расходы)».

3.4. Показатель чистой процентной маржи (ПД5)[85] определяется как процентное отношение (в процентах годовых) чистых процентных и аналогичных доходов к средней величине активов по следующей формуле:

$$\text{ПД5} = \frac{\text{ЧДп}}{\text{Аср}} \times 100\% , \quad (2.12)$$

где:

ЧДп - чистые процентные и аналогичные доходы. Представляют собой разность между процентными доходами и процентными расходами (Рп). Процентные доходы представляют собой сумму значения показателя процентных доходов по ссудам (Дп) и процентных доходов от вложений в ценные бумаги;

Дп - процентные доходы по ссудам;

Рп - процентные расходы.

3.5. Показатель чистого спреда от кредитных операций (ПД6) определяется как разница между процентными (в процентах годовых) отношениями процентных доходов по ссудам к средней величине ссуд и процентных расходов к средней величине обязательств, генерирующих процентные выплаты, по следующей формуле:

$$\text{ПД6} = \frac{\text{Дп}}{\text{СЗ}_{\text{ср}}} \times 100\% - \frac{\text{Рп}}{\text{ОБ}_{\text{ср}}} \times 100\% , \quad (2.13)$$

где:

$\text{СЗ}_{\text{ср}}$  - средняя величина ссуд[85];

$\text{ОБ}_{\text{ср}}$  - средняя величина обязательств, генерирующих процентные выплаты.

3.6. Значение показателей группы показателей оценки доходности указывается в процентах годовых. Приведение значений показателей группы показателей оценки доходности к годовой оценке производится путем умножения их значений, полученных на квартальную отчетную дату, на 12 и деления на количество месяцев, прошедших с начала года до квартальной отчетной даты.

3.7. Для оценки доходности рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки доходности (РГД), который представляет собой среднее взвешенное значение показателей. Расчет обобщающего результата производится по следующей формуле:

$$\text{РГД} = \frac{\sum_{i=1}^5 (\text{балл}_i \times \text{вес}_i)}{\sum_{i=1}^5 \text{вес}_i}, \quad (2.14)$$

где:

$\text{балл}_i$  - оценка от 1 до 4 соответствующего показателя (балльная оценка);

$\text{вес}_i$  - оценка по шкале относительной значимости от 1 до 3 соответствующего показателя (весовая оценка).

Обобщающий результат по группе показателей оценки доходности является целым числом. В случае, если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние доходности следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

4. Оценка ликвидности определяется по результатам оценок показателей общей краткосрочной ликвидности, мгновенной ликвидности, текущей ликвидности, структуры привлеченных средств, зависимости от межбанковского рынка, риска собственных вексельных обязательств, небанковских ссуд, усреднения обязательных резервов, обязательных резервов и риска на крупных кредиторов и вкладчиков (далее - группа показателей оценки ликвидности).

4.1. Показатель общей краткосрочной ликвидности (ПЛ1)[82] определяется как процентное отношение ликвидных активов к привлеченным средствам по следующей формуле:

$$ПЛ1 = \frac{\text{Лат}}{O - (\text{Одл} - \text{Офл})} \times 100\% \quad , \quad (2.15)$$

где:

Лат - ликвидные активы банка[29];

O - общий объем обязательств банка[80];

Одл - обязательства банка со сроком погашения (востребования) свыше 1 года;

Офл - средства клиентов - физических лиц со сроком погашения (востребования) свыше 1 года.

4.2. Показатель мгновенной ликвидности (ПЛ2) представляет собой фактическое значение обязательного норматива Н2 «Норматив мгновенной ликвидности банка»[29].

4.3. Показатель текущей ликвидности (ПЛ3) представляет собой фактическое значение обязательного норматива Н3 «Норматив текущей ликвидности банка»[29].

Показатель структуры привлеченных средств (ПЛ4) определяется как процентное отношение обязательств (пассивов) до востребования и привлеченных средств по следующей формуле:

$$ПЛ4 = \frac{\text{Овм}}{\text{ПС}} \times 100\% \quad , \quad (2.16)$$

где:

Овм - обязательства (пассивы) до востребования[29];

ПС - привлеченные средства. Представляют собой разницу значений показателей «Всего обязательств» и «Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон».

Показатель зависимости от межбанковского рынка (ПЛ5) определяется как процентное отношение разницы привлеченных и размещенных межбанковских кредитов (депозитов) и привлеченных средств по следующей формуле:

$$\text{ПЛ5} = \frac{\text{ПСбк} - \text{СЗбк}}{\text{ПС}} \times 100\% \quad , \quad (2.17)$$

где:

ПСбк - полученные межбанковские кредиты (депозиты)[80];

СЗбк - предоставленные межбанковские кредиты (депозиты).

4.6. Показатель риска собственных вексельных обязательств (ПЛ6) определяется как процентное отношение суммы выпущенных банком векселей и банковских акцептов к собственным средствам (капиталу)[86] по следующей формуле:

$$\text{ПЛ6} = \frac{\text{ОВ}}{\text{К}} \times 100\% \quad , \quad (2.18)$$

где:

ОВ - выпущенные банком векселя и банковские акцепты»[80].

4.7. Показатель небанковских ссуд (ПЛ7)[85] определяется как процентное отношение ссуд, предоставленных клиентам - некредитным организациям, и остатков средств на счетах клиентов - некредитных организаций по следующей формуле:

$$\text{ПЛ7} = \frac{\text{СЗнб}}{\text{ПСнб} + \text{ПСдо}} \times 100\% \quad , \quad (2.19)$$

где:

СЗнб - ссуды, предоставленные клиентам - некредитным организациям (включая ссуды, предоставленные физическим лицам). Определяется как разница значений показателей СЗ и СЗбк;

ПСнб - показатель «Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями»;

ПСдо - показатель «Выпущенные долговые обязательства».

4.8. Показатель усреднения обязательных резервов (ПЛ8)[85] характеризует отсутствие (наличие) у банка факта невыполнения обязанности по усреднению обязательных резервов[66], зарегистрированным Министерством юстиции Российской Федерации 25 декабря 2015 года N 40275

(«Вестник Банка России» от 30 декабря 2015 года N 121), и оценивается за квартал, предшествующий отчетной дате, на которую рассчитываются группы показателей оценки капитала, активов, доходности и ликвидности.

В случае неиспользования банком в анализируемом периоде усреднения обязательных резервов либо отсутствия факта невыполнения обязанности по усреднению обязательных резервов показатель ПЛ8 не рассчитывается и не включается в расчет обобщающего результата по группе показателей оценки ликвидности.

4.9. Показатель риска на крупных кредиторов и вкладчиков (ПЛ10) определяется как процентное отношение суммы обязательств банка по кредиторам и вкладчикам (группам связанных кредиторов и вкладчиков) - некредитным организациям, доля которых в совокупной величине аналогичных обязательств банка составляет 10 и более процентов, к ликвидным активам по следующей формуле:

$$ПЛ10 = \frac{Овкк}{Лат} \times 100\% \quad , \quad (2.20)$$

где:

Овкк - сумма обязательств банка по кредиторам и вкладчикам (группам связанных кредиторов и вкладчиков) - некредитным организациям, доля каждого из которых в совокупной величине аналогичных обязательств банка составляет 10 и более процентов[80].

4.10. Показатель не исполненных банком требований перед кредиторами (ПЛ11) характеризует отсутствие (наличие) у банка неисполненных требований отдельных кредиторов по денежным обязательствам, включая требования Банка России, и (или) обязанности по уплате обязательных платежей и оценивается в календарных днях длительности неуплаты в течение 6 месяцев, предшествующих отчетной дате, на которую рассчитываются группы показателей оценки капитала, активов, доходности и ликвидности.

В случае отсутствия у банка в анализируемом периоде фактов неисполнения требований показатель ПЛ11 не рассчитывается и исключается

из расчета обобщающего результата по группе показателей оценки ликвидности.

4.11. Показатель обязательных резервов (ПЛ9) характеризует отсутствие (наличие) у банка неисполнения обязанности по выполнению резервных требований и оценивается в календарных днях длительности неуплаты за квартал, предшествующий отчетной дате, на которую рассчитываются группы показателей оценки капитала, активов, доходности и ликвидности[85].

В случае отсутствия у банка в анализируемом периоде фактов неуплаченного недовзноса в обязательные резервы и (или) непереведенной суммы невыполнения усреднения обязательных резервов показатель ПЛ9 не рассчитывается и исключается из расчета обобщающего результата по группе показателей оценки ликвидности.

4.12. Для оценки ликвидности рассчитывается обобщающий результат по группе показателей оценки ликвидности (РГЛ), который представляет собой среднее взвешенное значение коэффициентов. Расчет обобщающего результата производится по следующей формуле:

$$\text{РГЛ} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{балл}_i \times \text{вес}_i)}{\sum_{i=1}^n \text{вес}_i}, \quad (2.21)$$

где:

$\text{балл}_i$  - оценка от 1 до 4 соответствующего показателя (балльная оценка);

$\text{вес}_i$  - оценка по шкале относительной значимости от 1 до 3 соответствующего показателя (весовая оценка);

$n$  - количество показателей, принимаемых в расчет РГЛ ( $n \leq 11$ ). Количество показателей, принимаемых в расчет РГЛ, может меняться в зависимости от включения в расчет (исключения из расчета).

Обобщающий результат по группе показателей оценки ликвидности является целым числом. В случае, если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его

целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние ликвидности следующим образом: равный 1 - «хорошее»; равный 2 - «удовлетворительное»; равный 3 - «сомнительное»; равный 4 - «неудовлетворительное».

5. Показатель риска концентрации (РК) определяется на основании оценки ответов на вопросы.

Оценка ответа на первый вопрос производится путем присвоения ему значения по двухбалльной шкале: равное 1 - «приемлемый»; равное 4 - «высокий». Оценка ответов на вопросы 2-3 производится путем присвоения им значений по четырехбалльной шкале.

Порядок присвоения соответствующей балльной оценки ответам на вопросы.

Показатель риска концентрации представляет собой среднее взвешенное значение оценок ответов на вопросы, и рассчитывается по следующей формуле:

$$PK = \frac{\sum_{i=1}^3 (\text{балл}_i \times \text{вес}_i)}{\sum_{i=1}^3 \text{вес}_i}, \quad (2.22)$$

где:

$\text{балл}_i$  - оценка от 1 до 4 ответа на соответствующий вопрос (балльная оценка);

$\text{вес}_i$  - оценка по шкале относительной значимости от 1 до 3 ответа на соответствующий вопрос (весовая оценка).

Показатель риска концентрации является целым числом. В случае если дробная часть показателя имеет значение, меньшее 0,35, то ему присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Полученный результат характеризует показатель риска концентрации следующим образом: равный 1 – «низкий»; равный 2 - «приемлемый»; равный 3 - «повышенный»; равный 4 - «высокий».

Расчет и оценка показателя риска концентрации производится по мере поступления (получения) новой информации, как правило, по результатам проведенных проверок.

6. Показатель процентного риска (ПР)[81] определяется как процентное отношение разницы между суммой взвешенных открытых длинных позиций и суммой взвешенных открытых коротких позиций (без учета знака позиций) к величине собственных средств (капитала) банка по следующей формуле:

$$\text{ПР} = \frac{\text{ВОДП} - \text{ВОКП}}{K} \times 100\% \quad , \quad (2.23)$$

где:

ВОДП - сумма взвешенных открытых длинных позиций;

ВОКП - сумма взвешенных открытых коротких позиций. Представляет собой сумму взвешенных отрицательных значений совокупного ГЭПа.

Полученный результат характеризует показатель процентного риска следующим образом: равный 1 – «приемлемый»; равный 4 - «высокий».

Расчет и оценка групп показателей оценки капитала, активов и ликвидности производится на первое число каждого месяца. Расчет и оценка группы показателей оценки доходности и процентного риска производится на первое число каждого квартала[81].

### ГЛАВА 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

#### 3.1. Разработки управленческого решения по повышению эффективности деятельности коммерческого банка

Повышение эффективности деятельности коммерческого банка, будет нами рассмотрено, как повышение системы управления рисками ПАО «Сбербанк России». Так как система управления рисками является частью общей системы управления банком и направлена на обеспечение устойчивого развития, она должна соответствовать требованиям Банка России и нормативных актов Российской Федерации и учитывать рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору.

В ПАО «Сбербанк России» признаны существенными следующие виды рисков: кредитные риски корпоративных и розничных клиентов, страновой риск, кредитные риски финансовых институтов, рыночные риски операций на финансовых рынках, операционный риск, правовой риск, риск ликвидности, комплаенс-риск, налоговый риск, стратегический риск, регуляторный риск, риск моделей, риск потери деловой репутации.

Идентификация рисков и оценка их существенности проводится в ПАО «Сбербанк России» на ежегодной основе. Для каждого риска, признанного существенным, формируется система управления. Функции управления всеми существенными рисками распределены среди комитетов ПАО «Сбербанк России». Управление рисками на интегрированном уровне осуществляют Комитет по рискам ПАО «Сбербанк России», Правление и Наблюдательный совет Банка.

В ПАО «Сбербанк России» реализуется проект по развитию риск-культуры. Целью проекта является формирование у сотрудников поведения,

при котором они открыто обсуждают и реагируют на существующие и потенциальные риски, и формирование внутренней ментальной установки нетерпимости к игнорированию, замалчиванию рисков и рисковому поведению окружающих. Риск-культура дополняет существующие формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками. В ПАО «Сбербанк России» уделяется особое внимание поведению сотрудников как практическому проявлению риск-культуры.

Система интегрированного управления рисками ПАО «Сбербанк России» определяется Политикой интегрированного управления рисками. Согласно положениям данного документа, управление рисками ПАО «Сбербанк России» представляет собой трехуровневый процесс.

Первый уровень управления осуществляется Правлением Банка и Комитетом ПАО «Сбербанк России» по рискам – управление совокупным риском ПАО «Сбербанк России». Результатом данного процесса является, в том числе, формирование требований и ограничений к процессам управления отдельными группами рисков, к процессам управления рисками в участниках ПАО «Сбербанк России», а также определение коллегиальных органов и структурных подразделений участников ПАО «Сбербанк России», ответственных за управление выделенными группами рисков.

Второй уровень управления осуществляется Комитетами Банка и управляющими отдельными группами рисков ПАО «Сбербанк России» – управление отдельными группами рисков Г ПАО «Сбербанк России» в рамках ограничений и требований, установленных на первом уровне управления.

Третий уровень управления осуществляется коллегиальными органами и структурными подразделениями участников ПАО «Сбербанк России» – управление отдельными группами рисков в участниках в рамках требований и ограничений, установленных на первом и втором уровнях управления.

Процесс интегрированного управления рисками ПАО «Сбербанк России» включает в себя 5 этапов: идентификация рисков и оценка их существенности: каждый риск, выявленный в любом из участников, подлежит оценке уровня его

существенности для каждого участника и для ПАО «Сбербанк России» в целом; формирование систем управления существенными рисками, когда функции по управлению рисками ПАО «Сбербанк России» и отдельных ее участников распределяются среди должностных лиц, подразделений и коллегиальных органов Банка и участников и формируется методологическая база управления рисками; планирование уровня подверженности рискам, когда определяется целевой уровень рисков ПАО «Сбербанк России» с помощью риск-метрик в бизнес-плане и ее участников; установление аппетита к риску ПАО «Сбербанк России» и ее участников – на этом этапе утверждается и согласовывается с Наблюдательным советом максимальный уровень рисков, который вправе принимать на себя ПАО «Сбербанк России», формируется система лимитов и ограничений, позволяющих соблюсти установленный аппетит к риску; управление совокупным уровнем рисков, задача которого – обеспечить соответствие уровня рисков ПАО «Сбербанк России» целевым значениям (уровень рисков периодически оценивается и управляется через лимиты и иные ограничения деятельности).

Кредитный риск. Группа кредитных рисков включает в себя следующие риски. Кредитный риск – риск убытков, связанных с полной или частичной потерей стоимости финансового актива (например, кредита, долговой ценной бумаги) в связи с дефолтом или ухудшением кредитного качества контрагента.

Риск концентрации (в части кредитного риска) – риск, связанный с: предоставлением крупных кредитов отдельному заемщику или группе связанных заемщиков; концентрацией задолженности по отдельным отраслям экономики, сегментам, портфелям, либо географическим регионам и т.п.; концентрацией вложений в ценные бумаги, относящиеся к отдельным отраслям либо географическим регионам; наличием иных обязательств, которые делают их уязвимыми к одним и тем же экономическим факторам.

Остаточный риск – риск, возникающий в связи с тем, что применяемые Банком методы снижения риска могут не дать ожидаемого эффекта в связи с

реализацией в отношении принятого обеспечения, например, правового риска, риска ликвидности.

В основе системы управления кредитными рисками лежат принципы интегрированного управления рисками ПАО «Сбербанк России», а также следующие принципы: использование современных методик и инструментов управления кредитными рисками Банка: данные методики разрабатываются на единых стандартизированных подходах к кредитованию, при этом учитывается сегментация клиентов по профилю риска и минимизируется количество участников процесса путем централизации и автоматизации процессов; объективность, конкретность и точность оценки кредитных рисков, использование достоверной фактической и статистической информации; интеграция процесса управления кредитными рисками с организационной структурой Банка; применение единых правил распределения и разграничения полномочий по управлению кредитными рисками, основанных на сочетании централизованного и децентрализованного подходов; независимость подразделений, осуществляющих оценку и контроль кредитных рисков, от подразделений, иницилирующих сделки, несущие кредитные риски; системы управления кредитными рисками соответствуют требованиям регуляторов и законодательства; контроль и ограничение риска, а также контроль ожидаемых потерь вследствие дефолта заемщика связанных заемщиков осуществляются при помощи системы лимитов.

Система контроля и мониторинга уровня кредитных рисков ПАО «Сбербанк России» реализуется на принципах, обеспечивающих предварительный, текущий и последующий контроль операций, соблюдение установленных лимитов риска и их своевременную актуализацию, что закреплено во внутренних нормативных документах. В ПАО «Сбербанк России» разработана многоуровневая система лимитов для каждой линии бизнеса, основанная на ограничении кредитного риска по операциям кредитования и операциям на финансовых рынках. Оценка кредитного риска проводится ПАО «Сбербанк России» и по отдельным портфелям активов,

подверженных кредитному риску, а также в разрезе индивидуальных кредитных рисков отдельных контрагентов и групп контрагентов, стран, географических регионов, отраслей хозяйства/видов экономической деятельности. В ПАО «Сбербанк России» функционирует система внутренних рейтингов, в основе которой лежат экономико-математические модели оценки вероятности дефолта контрагентов и сделок. Оценка кредитных рисков контрагентов по сделкам, несущим кредитный риск, проводится в зависимости от типов контрагентов: корпоративных клиентов, кредитных организаций, финансовых компаний, клиентов-субъектов малого бизнеса, стран, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, страховых и лизинговых компаний – на основании системы кредитных рейтингов, а также путем построения моделей прогнозных денежных потоков или иных важных показателей; физических лиц и клиентов-субъектов бизнеса – на основании оценки платежеспособности контрагентов в соответствии с внутренними нормативными документами ПАО «Сбербанк России» и экспресс-оценкой.

Система кредитных рейтингов обеспечивает дифференцированную оценку вероятности неисполнения/ненадлежащего исполнения контрагентами обязательств. Оценка делается на основе анализа количественных (финансовых) и качественных факторов кредитного риска, степени их влияния на способность контрагента обслуживать и погашать принятые обязательства. Внутренними нормативными документами ПАО «Сбербанк России» предусматривается оценка совокупности факторов, перечень которых стандартизирован в зависимости от типов контрагентов. Обязательной оценке подлежат факторы риска, связанные с финансовым состоянием контрагента, структурой собственности, деловой репутацией, кредитной историей, системой управления денежными потоками и финансовыми рисками, информационной прозрачностью, позицией клиента в отрасли и регионе, наличием поддержки со стороны органов государственной власти и материнских компаний. На основании анализа указанных факторов риска оценивается вероятность дефолта контрагента / сделки с последующей их классификацией по рейтингам.

ПАО «Сбербанк России» уделяет внимание контролю концентрации крупных кредитных рисков и соблюдению пруденциальных требований регулятора, анализу и прогнозу уровня кредитных рисков. При этом используются следующие методы: распределенный механизм идентификации критериев юридической и экономической связи заемщиков с последующим централизованным ведением единого списка групп связанных заемщиков; контроль представления крупных кредитов единичным заемщикам или группам связанных заемщиков; выделение групп заемщиков в разрезе отраслевой, страновой и географической (внутристрановой) принадлежности.

Основным инструментом снижения кредитного риска, обусловленного невыплатой по кредитным договорам, является наличие обеспечения. При выдаче кредитов ПАО «Сбербанк России» обычно требует предоставить обеспечение. Для ограничения кредитного риска может быть принято одновременно несколько видов обеспечения. В соответствии с политикой ПАО «Сбербанк России» обеспечение по кредитам юридическим лицам (залоговая стоимость имущественного обеспечения и/или сумма обязательств (лимит ответственности) по договору поручительства и/или сумма гарантии) должно покрывать величину кредита и процентов по нему, начисленных не менее чем за три месяца.

Как один из подходов к хеджированию рисков кредитных сделок разработана и применяется Залоговая политика (как часть кредитной политики), определяющая базовые принципы и элементы организации работы с залоговым обеспечением при кредитовании. Залоговая политика нацелена на повышение качества кредитного портфеля в части залогового обеспечения. Качество залога определяется вероятностью получения денежных средств в размере предполагаемой залоговой стоимости при обращении взыскания на предмет залога или его реализации. Качество залога косвенно характеризуется перечнем и существенностью сопряженных с залогом рисков и определяется рядом факторов: ликвидность, достоверность определения стоимости, риск

обесценения, подверженность рискам утраты и повреждения, риски, обусловленные причинами правового характера и прочие.

Оценка стоимости залога производится на основании внутренней экспертной оценки специалистов ПАО «Сбербанк России», оценки независимых оценщиков либо на основании стоимости предмета залога в бухгалтерской отчетности заемщика с применением дисконта.

Использование поручительства платежеспособных юридических лиц как обеспечения требует такой же оценки рисков поручителя, как и заемщика.

Одновременно с этим в ПАО «Сбербанк России» действует многомерная система полномочий, позволяющая определить уровень принятия решений по каждой кредитной заявке. Каждому территориальному подразделению присваивается профиль риска, определяющий полномочия по принятию решений в зависимости от категории риска заявки. В свою очередь, категория риска заявки зависит от риска клиента (определяется рейтингом клиента), совокупного лимита по клиенту / группе связанных заемщиков и риска сделки. Таким образом, действующие системы лимитов и полномочий позволяют оптимизировать кредитный процесс и надлежащим образом управлять кредитным риском. Опираясь на современные методики и инструменты управления кредитными рисками, ПАО «Сбербанк России» выстраивает единые процессы розничного кредитования, которые учитывают профиль риска клиентов и минимизируют количество участников процесса за счет его централизации и автоматизации. Один из таких процессов реализован в технологии «Кредитная фабрика», по которой ПАО «Сбербанк России» предоставляет основные виды розничных кредитных продуктов: потребительские и жилищные кредиты, автокредиты, кредитные карты.

В течение 2013 и 2014 года, реализована автоматизированная проверка отчета об оценке стоимости объекта недвижимости при обработке кредитной заявки; реализовано автоматическое распознавание паспорта для исключения ручной проверки корректности ввода паспортных данных клиента; внедрена автоматизированная система, которая обеспечивает выявление фактов

подлога/подделки документов, удостоверяющих личность, по фотоматериалам. Принято решение о внедрении во всей сети Сбербанка единой технологии кредитования клиентов сегмента «Малый бизнес» – Кредитный конвейер. Данная технология прошла тестирование в 7 территориальных банка. План тиража предусматривает поэтапный переход территориальных подразделений на технологию до сентября 2014 года. ПАО «Сбербанк России» открыт проект по автоматизации технологии «Кредитный конвейер». Цель разработки – построение прозрачного и управляемого кредитного процесса малого бизнеса, сокращение операционных затрат Банка и времени работы по кредитному процессу, включая обработку кредитной заявки, сокращение уровня потерь Банка за счет повышения качества обработки заявки. В рамках внедрения Базель II в Банке разработан полный набор поведенческих моделей для всех розничных кредитных продуктов, определены показатели, необходимые для расчета экономического капитала. ПАО «Сбербанк России» в соответствии с разработанными макроэкономическими сценариями проводит анализ чувствительности уровня кредитных рисков на уровне индивидуальных контрагентов и кредитного портфеля в целом, по итогам которого выявляются макро-факторы, максимально коррелирующие с вероятностью дефолта контрагентов. В целях проведения стресс-тестирования статистическая информация о резких изменениях макро-факторов используется при моделировании рейтингов в стрессовых ситуациях. ПАО «Сбербанк России» осуществляет постоянный контроль процессов взыскания проблемной задолженности на всех стадиях сбора. При выявлении проблемных этапов в процессе взыскания задолженности, снижения уровня эффективности сбора, роста проблемного портфеля в отдельных регионах, клиентских или продуктовых сегментах процесс кредитования/взыскания оптимизируется.

Модели оценки кредитного риска прошли валидацию в 2014 году. Ограничение риска и контроль ожидаемых потерь вследствие дефолта заемщика осуществляются при помощи системы лимитов, имеющейся для каждой линии бизнеса. Объем лимита определяется уровнем риска заемщика,

который рассчитывается на основе оценки финансового положения заемщика и других показателей: внешнее влияние, качество управления, оценка деловой репутации и т.д. Отдельно выделяются страновые лимиты, целью которых является ограничение рисков, которые Группа принимает в отношении отдельных стран. Данные лимиты ограничивают географическую концентрацию рисков. В 2014 году в банке внедрена автоматизированная система управления лимитами кредитного риска.

В 2015 году Сбербанк стал первым банком в Российской Федерации, подавшим ходатайство в Банк России на применение подходов на основе внутренних рейтингов для оценки кредитного риска в целях расчета нормативов достаточности капитала. Для повышения качества кредитного портфеля в 2015 году были разработаны и утверждены отраслевые стратегии. Исходя из принципа взвешенности и осторожности для покрытия ожидаемых от реализации кредитного риска потерь по активам, подверженным кредитному риску, Банк формирует резервы на возможные потери по ссудам и прочие возможные потери. Резервы формируются в соответствии с требованиями Банка России, банковских регуляторов, международных стандартов финансовой отчетности и внутренних нормативных документов Банка в целом, предусматривающих проведение регулярной стоимостной оценки кредитного риска (ожидаемых в случае реализации кредитного риска потерь) с учетом внутренних кредитных рейтингов контрагентов. В целях обеспечения надлежащей адекватности процедур оценки уровня кредитных рисков и определения величины резервов на возможные потери по ссудам, а также снижения материальных и трудовых затрат, при классификации предоставленных Банком и Группой в целом ссуд выделяются портфели однородных ссуд, по которым резерв формируется без вынесения профессионального суждения об уровне кредитного риска по каждой ссуде в отдельности. В 2016 году Банк продолжит развитие внутренних моделей оценки риска, планируется использование элементов искусственного интеллекта – самообучение скоринговых моделей и автоматическая адаптация к новым ситуациям в

режиме реального времени. В 2016 году планируется оптимизация процесса принятия решений по корпоративным клиентам и клиентам СІВ, в том числе построение систем, позволяющих для определенных категорий клиентов принимать решения за 1 день в режиме реального времени. В части работы с проблемной задолженностью в 2015 году внедрен поведенческий скоринг в процесс дистанционного взыскания просроченной задолженности по кредитам физических лиц. В 2016 году планируется внедрение единой централизованной системы розничного взыскания, предусматривающей весь спектр инструментов урегулирования проблемной задолженности – дистанционные, контактные, аутсорсинг.

В таблице 3.1, представим активы с просроченными сроками погашения ПАО «Сбербанк России».

Таблица 3.1

## Активы с просроченными сроками погашения

Наименование актива	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
До 30 дн. ЮЛ	144896	181120	147252	161815	121172
До 30 дн. ФЛ	78107	97634	79377	87228	79961
До 30 дн. КО	4759	5949	4837	5315	64
31-90 дн. ЮЛ	54281	67851	55163	60619	80158
31-90 дн. ФЛ	33246	41557	33786	37128	35626
31-90 дн. КО	0	0	0	0	0
91-180 дн. ЮЛ	21371	26714	21719	23867	78615
91-180 дн. ФЛ	25645	32057	26062	28640	26123
91-180 дн. КО	0	0	0	0	0
Более 180 дн. ЮЛ	175432	219290	178284	195917	288030
Более 180 дн. ФЛ	89554	111942	91010	100011	161676
Более 180 дн. КО	0	0	0	0	0
Итого, ПЗ до 30 дн.	227762	284703	231466	254358	201197
Итого, ПЗ 31-90 дн.	87527	109408	88950	97747	115784
Итого, ПЗ 91-180 дн.	47017	58771	47781	52507	104738
Итого, ПЗ более 180 дн.	264986	331232	269294	295928	449706

Источник: [составлено автором]

Объем просроченной задолженности в 2013 году снизился на 1,9 млрд руб. В 2013 году за счет резервов на возможные потери по ссудам было списано 53,4 млрд руб. (в 2012 году - 30,6 млрд руб.). На 1 января 2014 года объем

реструктурированных ссуд юридических лиц составил 1 260 млрд руб., их доля в кредитном портфеле юридических лиц составила 14,7% (на 1 января 2013 года: 1 009 млрд руб. и 13,6% соответственно). Реструктуризация – внесение изменений в первоначальные существенные условия заключенного с должником кредитного договора в более благоприятную для него сторону, не предусмотренное первоначальными существенными условиями кредитного договора. На 1 января 2014 года объем реструктурированных ссуд физических лиц в кредитном портфеле составил 27 млрд руб., их доля в кредитном портфеле физических лиц – 0,8% (на 1 января 2013 года: 14 млрд руб. и 0,6% соответственно). Типовые варианты реструктуризации предполагают увеличение срока пользования кредитом, изменение порядка погашения задолженности по кредиту, отказ от взимания неустоек полностью или частично, изменение валюты кредита.

На 1 января 2016 года объем реструктурированных ссуд юридических лиц составляет 2 907,5 млрд руб., их доля в активах составляет 12,8% (1 января 2015 года: 2 212,0 млрд руб. и 10,2% соответственно). Реструктуризация – внесение изменений в первоначальные существенные условия заключенного с должником кредитного договора в более благоприятную для него сторону, не предусмотренное первоначальными существенными условиями кредитного договора. На 1 января 2016 года объем реструктурированных ссуд физических лиц в кредитном портфеле составил 149,2 млрд руб., их доля в активах – 0,7% (1 января 2015 года: 72,5 млрд руб. и 0,3% соответственно). Типовые варианты реструктуризации предполагают увеличение срока пользования кредитом, изменение порядка погашения задолженности по кредиту, отказ от взимания неустоек полностью или частично, изменение валюты кредита.

Сбербанк формирует резервы в соответствии с требованиями Банка России. При создании резервов по ссудам юридических лиц, а также по ссудам субъектов малого предпринимательства, оцениваемым не на портфельной основе, применяется индивидуальная оценка качества каждой ссуды в отдельности. По-прежнему особое внимание уделяется анализу финансового положения заемщика, имеющейся долговой нагрузке, источникам погашения кредита и их надежности, качеству и ликвидности обеспечения, другим

факторам кредитного риска. Классификация данных ссуд, т.е. отнесение ссуды к соответствующей категории качества, осуществляется на основе индивидуального профессионального суждения об уровне кредитного риска по ссуде. Оценка финансового положения заемщиков учитывает вероятность наступления дефолта заемщика – юридического лица. Ожидаемые потери Банка определяются на уровне совокупных возможных потерь Банка при наступлении дефолта по таким заемщикам. Эти подходы к резервированию позволяют более точно определить индивидуальный процент резервирования по каждому корпоративному клиенту в отдельности. Принципы, заложенные в систему оценки возможных потерь, разработаны на основе западных практик в области управления рисками.

При формировании резервов по ссудам физических лиц и субъектов малого предпринимательства Сбербанк ориентируется на портфельный подход. Стандартные ссуды, каждая из которых незначительна по величине, группируются в однородные по уровню кредитного риска портфели и субпортфели. Переоценка кредитного риска по портфелям однородных ссуд осуществляется в Банке ежеквартально на основе анализа данных о потерях по ссудам физических лиц и субъектов малого предпринимательства за предыдущие отчетные периоды.

Риски концентрации крупных кредитных рисков. Банк уделяет пристальное внимание контролю уровня концентрации крупных кредитных рисков, который в настоящее время оценивается как приемлемый.

Таблица 3.2

#### Нормативные показатели уровня концентрации крупных кредитных рисков

Наименование показателя	1.01.13	1.01.13	1.01.14	1.01.15	1.01.16	Норматив ив БР
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6)	17,3	17,1	17,3	19,2	20,1	Менее 25%
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	125,3	141,29	128,8	207,5	195,9 7	Менее 800

Продолжение таблицы 3.2

Наименование показателя	1.01.13	1.01.13	1.01.14	1.01.15	1.01.16	Норматив БР
Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1)	0	0	0	0	0	Менее 50%
Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	0,9	1,04	1,1	1	0,76	Менее 3%
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12)	0,7	0,79	0,9	9,5	10,53	Менее 25%

Источник: [На основании расчетов]

В соответствии с внутренними нормативными документами в Банке ведется ежедневный мониторинг крупных кредитных рисков и прогноз соблюдения установленных Банком России требований по нормативам Н6 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков) и Н7 (максимальный размер крупных кредитных рисков). Доля кредитов 20 крупнейших заемщиков сохранилась на уровне 22% от кредитного портфеля клиентов. Среди крупнейших заемщиков Банка – представители различных отраслей экономики, таким образом, кредитный риск в достаточной степени диверсифицирован. Банк кредитует предприятия всех основных отраслей экономики, в текущий момент наибольшая доля портфеля приходится на обрабатывающие производства.

Доля кредитов 20-ти крупнейших заемщиков (групп заемщиков) за 2015 год изменилась с 24,5% до 27,8% кредитного портфеля клиентов. Среди крупнейших заемщиков Банка – представители различных отраслей экономики, таким образом, кредитный риск в достаточной степени диверсифицирован.

Риски сохранения ликвидности. Риск нормативной ликвидности – нарушение ограничений в части обязательных нормативов ликвидности Банка России (нормативы Н2, Н3 и Н4). Банк осуществляет оперативный прогноз обязательных нормативов ликвидности на периодической основе. В целях снижения риска невыполнения регулятивных требований Банк устанавливает

предупреждающие лимиты на нормативы ликвидности Банка России, гарантирующие соблюдение нормативов внутри месяца с учетом возможных колебаний отдельных статей баланса.

Риск физической ликвидности – неспособность Банка исполнить свои обязательства перед контрагентом в какой-либо валюте из-за физического недостатка средств: невозможность проведения платежа, выдачи кредита и т.д. Инструментами управления риском физической ликвидности в краткосрочной перспективе являются модель прогнозирования потоков платежей («Cash Flow») и контроль доступных резервов ликвидности. Для покрытия возможного дефицита ликвидности, превышающего имеющийся в наличии запас средств, Банку доступны резервы ликвидности, к которым относятся операции прямого РЕПО с банками под залог ценных бумаг и привлечения от Банка России. Риск структурной ликвидности (риск концентрации) – возможность значительного ухудшения физической или нормативной ликвидности вследствие дисбалансов в структуре активов и пассивов, в том числе высокой зависимости пассивной базы Банка от одного/нескольких клиентов или источников финансирования в определенной валюте или на определенном сроке. Стратегическое управление риском ликвидности осуществляется на основании планов фондирования, в которых осуществляется прогнозирование структуры активов и пассивов при различных сценариях развития баланса Банка с учетом потребностей в фондировании дочерних обществ. Для каждого из предполагаемых сценариев производится оценка риска ликвидности, описываются меры реагирования. Для изменения структуры пассивов и улучшения профиля ликвидности Банк использует как привлечение клиентских средств, так и операции торгового финансирования, выпуск облигаций, организацию синдицированных кредитов и прочие операции на финансовых рынках. При этом во взаимоотношениях с клиентами ключевым моментом является гибкая процентная политика.

С целью обеспечения необходимого запаса ликвидности Банк периодически проводит стресс-тестирование профиля ликвидности, анализируя

разные сценарии. В результате рассчитывается горизонт выживания Банка в случае возникновения исключительных, но потенциально возможных событий.

Таблица 3.3

## Выполнение нормативов ликвидности

Норм.	1.01.13	1.01.13	1.01.14	1.01.15	1.01.16	Норм БР	Норм СБ
Н2	50,8	61,4	53,6	74,3	116,4	Более 15%	Более 20%
Н3	72,9	74,3	58,5	66,4	154,4	Более 50%	Более 55%
Н4	87,3	99,8	102,5	111,2	65,5	Менее 120%	Более 115%

Источник: [составлено автором]

На 1 января 2014 года обязательные нормативы ликвидности Банка России соблюдались. Эффективное управление ликвидностью позволило Банку сократить избыток нормативной ликвидности, увеличив кредитный портфель и снизив стоимость привлекаемых ресурсов. Банк осуществляет ежедневный мониторинг и прогноз нормативов ликвидности на краткосрочную и долгосрочную перспективу, не допуская избытка нормативной ликвидности при одновременном выполнении как обязательных нормативов Банка России, так и внутренних лимитов.

Подход к управлению ликвидностью на протяжении 2015 года во многом определялся сложившейся макроэкономической ситуацией и состоянием российского финансового сектора (санкциями против России со стороны ЕС и США, волатильностью курса рубля и прочими факторами). Тем не менее, благодаря гибкой процентной политике и эффективному управлению активной и пассивной базой, за 2015 год Банку удалось сократить объем заимствования средств Банка России и федерального бюджета на 3,0 трлн руб. до 0,8 трлн руб. в основном за счет привлечения средств клиентов, а также в результате сокращения объема наличных денежных средств в рамках оптимизации управления наличными остатками. На 1 января 2016 года Банк поддерживает объем резервов как в рублях, так и в иностранных валютах на достаточном для реагирования в случае ухудшения ситуации с ликвидностью уровне. В 2015 году Банк России объявил об установлении норматива краткосрочной

ликвидности Базель III (НКЛ, Н26) в качестве пруденциальной нормы с 1 января 2016 года. Минимально допустимое значение норматива на 2016 год составляет 70% с последующим ежегодным повышением на 10 процентных пунктов до достижения величины 100% с 1 января 2019 года. Бизнес-план Сбербанка предусматривает безусловное соблюдение норматива ликвидности на протяжении всего 2016 года. По состоянию на 1 января 2016 года Сбербанк с запасом соблюдает установленные Банком России предельные значения обязательных нормативов ликвидности.

Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, а также наиболее ликвидная доля ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, считаются ликвидными активами, поскольку могут быть легко конвертированы в денежные средства в течение короткого промежутка времени. Такие активы в таблице ниже помещены в категорию «До востребования и менее 1 месяца». Активы с просроченными сроками погашения относятся в категорию «не установлено» в сумме фактически просроченного платежа. За 2015 год наблюдалось сокращение разрыва ликвидности на сроках до 6 месяцев, вызванное сокращением объема привлечений средств Банка России по операциям прямого репо и в рамках Положения Банка России №312-П. Срочность таких операций в основном не превышает 6 месяцев. Данное сокращение было скомпенсировано привлечением клиентских средств на различные сроки и продажей наличных денежных средств. Стоит также отметить увеличение разрыва ликвидности на горизонте свыше 3 лет в основном за счет сокращения остаточной срочности.

Сохранение допустимого странового риска. Трансфертный риск – риск убытков в связи с невозможностью контрагентов определенной страны (кроме суверенных контрагентов) удовлетворить свои обязательства в валюте, отличной от страны контрагента, по причинам, отличным от стандартных рисков (по причинам, зависящим от правительства страны, а не от контрагента). Риск национальных экономик – риск убытков в связи с невозможностью либо нежеланием суверенных контрагентов определенной страны и невозможностью

остальных контрагентов этой страны удовлетворить свои обязательства в национальной валюте по причинам, отличным от стандартных рисков (по причинам, зависящим от правительства страны, а не от контрагента). Для ограничения и управления рисками, принимаемыми ПАО «Сбербанк России» в отношении отдельных стран, в банке разработана система страновых лимитов риска. Эти лимиты ограничивают совокупную концентрацию по операциям с контрагентами отдельной страны, включая суверенных заемщиков/эмитентов и органы государственной власти.

Таблица 3.4

## Показатели странового риска ПАО «Сбербанк России»

Показатель	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Активы, РФ	12179654	14499588	16666193	18314498	18824108
Активы, СНГ	252071	300084	344925	379038	497492
Активы, Развитые страны	899799	1071189	1231252	1353024	2137365
Активы, Прочие страны	1130681	1346048	1547182	1700200	1247950
Итого, Активы	14462204	17216910	19789552	21746760	22706916
Обязательства, РФ	11751379	13989736	16080157	17670502	18699852
Обязательства, СНГ	55674	66279	76182	83717	67022
Обязательства, Развитые страны	936514	1114897	1281491	1408232	1286017
Обязательства, Прочие страны	400328	476580	547794	601971	325871
Итого, обязательства	13143894	15647493	17985624	19764422	20378763
Чистая балансовая позиция, РФ	428275	509852	586036	643996	124256
Чистая балансовая позиция, СНГ	196397	233806	268742	295321	430470
Чистая балансовая позиция, Развитые страны	-36715	-43708	-50239	-55208	851348
Чистая балансовая позиция, Прочие страны	730353	869468	999388	1098229	922079
Чистая балансовая позиция, итого	1318310	1569417	1803928	1982338	2328153

Источник: [составлено автором]

Трансфертный риск оценивается и капитализируется в рамках проводимых в Банке процедур оценки внутренней достаточности капитала, тем самым обеспечивая наличие достаточного объема доступных финансовых ресурсов Банка для покрытия возможных потерь при реализации данного риска.

Риски операций на финансовых рынках. Риски операций на финансовых рынках включают в себя рыночный риск по торговым позициям и риск контрагента по операциям на финансовых рынках.

Таблица 3.5

## Величина риска операций на финансовых рынках

Наименование показателя	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Рыночный риск	24,74	19,613	18,763	47,6	96,6
по портфелю долговых ЦБ	23,746	18,108	17,186	46,7	83,5
фондовый риск	6,074	4,023	2,229	1	0
валютный риск	7,215	5,311	5,708	2,8	13,2
эффект диверсификации вложений	-9,854	-7,83	-6,361	-3	-0,1
П.П. от капитала					
Рыночный риск	1,58%	1,17%	0,94%	2,11%	3,61%
по портфелю долговых ЦБ	1,23%	1,08%	0,86%	2,07%	3,12%
фондовый риск	0,34%	0,24%	0,11%	0,04%	0,00%
валютный риск	0,46%	0,32%	0,29%	0,12%	0,49%
эффект диверсификации вложений	-0,57%	-0,47%	-0,32%	-0,13%	0,00%

Источник: [составлено автором]

Рыночный риск по торговым позициям включает: процентный риск по портфелю долговых ценных бумаг – риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения уровней рыночных ставок; фондовый риск – риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения котировок долевых ценных бумаг; валютный риск – риск, возникающий в результате неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и цен на драгоценные металлы.

Риски контрагентов по операциям на финансовх рынках. Риск контрагента по операциям на финансовых рынках (CCR) представляет собой риск потерь вследствие дефолта контрагента по сделке с производными финансовыми инструментами до окончания срока сделки. Экономические потери возникают у Банка, если сделка или портфель сделок с контрагентом имеет для Банка положительную экономическую стоимость на момент дефолта. В отличие от стоимости под риском, возникающей из-за требований кредитного характера, которая, как правило, заранее известна на момент заключения

сделки, подверженность риску, возникающая по внебиржевым производным финансовым инструментам, может меняться на протяжении срока сделки в силу изменения стоимости базовых инструментов. Для определения величины контрагентского риска необходимо знать текущую подверженность риску по сделке, которая определяется путем переоценки по текущей рыночной стоимости, а также учитывать потенциальную будущую подверженность риску с учетом предоставленного контрагентом обеспечения и динамики стоимости этого обеспечения в будущем. Оценку уровня рыночных рисков по торговым позициям Банк осуществляет на основании методики VaR (Value At Risk) методом исторического моделирования с уровнем доверительной вероятности 99% на горизонте 10 дней с использованием надбавок для учета специфического риска, связанного с изменениями цен отдельных инструментов, не обусловленными изменением общей рыночной ситуации.

Таблица 3.6

#### Величина контрагентского риска

Наименование показателя риска контрагента	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
по внебиржевым производным инструментам	74060	77020	71500	52130	59700
по сделкам SFT	49320	53600	53170	36800	42160

Источник: [составлено автором]

Основные изменения показателей рыночного риска произошли в 1 квартале 2013 года. Снижение величины риска по портфелю долговых ценных бумаг обусловлено сдвигом исторического окна, используемого для построения возможных сценариев изменения цен инструментов в портфеле. Согласно методике оценки величины рыночного риска, при построении таких сценариев используется историческое окно, соответствующее двухлетнему периоду, предшествующему дате расчета. Снижение фондового риска связано с сокращением позиции по портфелю акций в соответствии с принятым решением об утверждении стратегии управления портфелем акций, имеющимся в наличии для продажи.

Увеличение величины рыночного риска на 1 января 2016 года по сравнению с 1 января 2015 года вызвано повышением волатильности, обусловленным сдвигом исторического окна, используемого для построения возможных сценариев изменения цен инструментов в портфеле. Согласно методике оценки величины рыночного риска, при построении таких сценариев используется историческое окно, соответствующее двухлетнему периоду, предшествующему дате расчета. Кроме того, увеличение рыночного риска объясняется также расширением набора финансовых инструментов, покрываемых в рамках расчета VaR. Отсутствие фондового риска обусловлено ликвидацией позиций по акциям в торговом портфеле на балансе ПАО Сбербанк в соответствии с принятым решением об утверждении стратегии управления портфелем акций.

Соблюдение процентных рисков. Банк принимает на себя процентный риск, связанный с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на потоки денежных средств. Процентный риск банковской книги включает: процентный риск, возникающий из-за несовпадения сроков погашения (пересмотра процентных ставок) активов и пассивов, чувствительных к изменению процентных ставок, при параллельном сдвиге, изменении наклона и формы кривой доходности; базисный риск, возникающий из-за несовпадения степени изменения процентных ставок по активам и обязательствам, чувствительным к изменению процентных ставок, со схожим сроком до погашения (срока пересмотра процентных ставок).

За 2015 год Группа снизила процентный риск в рублях в результате исполнения пакета антикризисных мер, принятых руководством Банка. В рамках управления процентным риском Банка с 2016 года устанавливается целевая позиция по процентному риску в рублях, для достижения которой установлены показатели мониторинга по объемам и структуре срочности продуктов, исполнение которых регулярно обсуждается на Комитете по управлению активами и пассивами.

В таблице ниже показано воздействие на прибыль до налогообложения роста и падения процентных ставок.

Таблица 3.7

Влияние роста и падения процентных ставок на прибыль  
ПАО «Сбербанк России» до налогообложения

Российский рубль, снижение ставок	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Изменение процентных ставок, б.п.	-128	-302	-292	-626	-411
Изменение прибыли до налогообложения, млрд.руб.	32,3	50,7	89	261393	128962
Иностранная валюта, снижение ставок	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Изменение процентных ставок, б.п.	-18	-20	-19	-15	-36
Изменение прибыли до налогообложения, млрд.руб.	0,7	0,3	0,12	-174	-3174
Российский рубль, рост ставок	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Изменение процентных ставок, б.п.	651	583	570	1130	722
Изменение прибыли до налогообложения, млрд.руб.	-42	-98	-173,6	-472196	-226514
Иностранная валюта, рост ставок	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Изменение процентных ставок, б.п.	17	85	66	56	124
Изменение прибыли до налогообложения, млрд.руб.	-0,3	-1,4	-0,41	634	10883

Источник: [составлено автором]

Для оценки процентного риска используется стандартизированный шок в соответствии с рекомендациями Базельского комитета. Прогнозирование возможных изменений процентных ставок выполняется отдельно по рублевой позиции и агрегировано по валютной позиции. Шок процентных ставок рассчитывается как 1% и 99% квантили распределения изменения среднегодовой процентной ставки, полученного при помощи метода исторических симуляций по данным не менее чем за последние 5 лет. В качестве базовой ставки для оценки шока процентных ставок в рублях

используется индикативная ставка по рублевым процентным свопам сроком на 1 год (RUB IRS 1Y), а также LIBOR 3М – для валютной позиции.

Рост процентного риска банковской книги на 1 января 2014 года по отношению к 1 января 2013 года вызван в основном ростом объема краткосрочных заимствований в Банке России, ростом валюты баланса Банка и увеличением срочности активов портфелей кредитов физическим и юридическим лицам. Изменение процентного риска банковской книги в российских рублях на 1 января 2016 года по отношению к 1 января 2015 года вызвано в основном: снижением объема краткосрочных привлечений от Банка России; ростом объема портфеля средств физических лиц; снижением волатильности процентных ставок в российских рублях. Изменение процентного риска вызвано в основном ростом процентных ставок в турецких лирах; ростом волатильности процентных ставок в долларах США; прекращением привлечения государственного финансирования Сбербанком в долларах США; сокращением срочности портфеля кредитов юридических лиц.

Соблюдение валютных рисков. Банк подвержен валютному риску вследствие наличия открытых валютных позиций (ОВП). Главными источниками ОВП банковской книги являются: вложения в иностранные дочерние банки, операции кредитования и привлечения в иностранных валютах. Валютный риск реализуется вследствие неблагоприятного изменения курсов валют. Казначейство ежедневно консолидирует совокупную ОВП Банка и управляет открытой валютной позицией банковской книги с целью уменьшения валютного риска. В качестве основных инструментов управления валютными рисками Казначейство использует обменные операции расчетами СПОТ, форвардные контракты, а также фьючерсные контракты на доллар США, обращающиеся на Московской бирже.

Таблица 3.8

#### Величина ОВП совокупно по банковской и торговой книге

Евро	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Величина ОВП, млн.руб.	-21867	-36381	-61442	31968	9928
Величина ОВП, % от капитала	1,9	2,2	3,1	1,41	0,38

Продолжение таблицы 3.8

Доллар	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Величина ОВП, млн.руб.	-52418	-36860	-28888	-18666	73190
Величина ОВП, % от капитала	1,7	2,2	1,5	0,82	2,77

Источник: [составлено автором]

В 2014-2015 годах Банк закрывал валютные позиции банковской книги, в результате чего Банк не понес потерь вследствие значительного ослабления курса российского рубля по отношению к иностранным валютам по позициям банковской книги.

Соблюдение правовых рисков. Правовой риск – возможность возникновения у Банка финансовых потерь (убытков), незапланированных расходов или возможность снижения планируемых доходов в результате: несоблюдения Банком требований законодательства и нормативных правовых актов; непринятия во внимание (игнорирование) правоприменительной практики; несовершенства правовой системы (противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности Банка); допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности (неправильные юридические консультации или неверное составление внутренних документов, договоров).

Показатели уровня правовых рисков характеризуют процессы и результаты защиты интересов Банка в судебном и досудебном порядке (рассмотрение дел государственными контролирующими органами) по рисковому событиям системного характера. Это либо многочисленные однотипные требования к Банку, либо претензии государственных органов (решения, предписания и др.), по которым складывается или может сложиться негативная для Банка судебная практика. Пересмотр перечня ключевых индикаторов риска осуществляется по мере выявления новых и/или локализации (устранения) рисков событий системного характера.

По процессу «Защита интересов Банка в судебном порядке по искам, поданным к Банку» уровень рисков определяется в абсолютных значениях –

количество и сумма исков по данным статистической отчетности, а для рискованных событий с массовым характером - также в оценке вероятности реализации риска по шкале – «высокая» / «средняя» / «низкая». Оценка вероятности реализации риска осуществляется с указанием факторов (причин) риска, описанием последствий реализации риска и возможного влияния на бизнес Банка.

Уровень рисков сравнивается с данными за предыдущий отчетный период; при наличии существенных отклонений анализируются причины резкого роста или снижения соответствующего показателя. Банк ожидает, что большинство рассматриваемых исков будут решены судом в пользу Банка.

Соблюдение налоговых рисков. Действующее российское налоговое, валютное и таможенное законодательство характеризуется существенной долей неопределенности, подвержено частым изменениям и допускает различные толкования. С учетом этого интерпретация руководством Банка данного законодательства применительно к операциям и деятельности Банка может быть оспорена соответствующими государственными органами. Как следствие, они могут предъявить претензии по тем сделкам и методам учета, по которым раньше они претензий не предъявляли. В результате, соответствующими органами могут быть начислены дополнительные обязательства, а также пени и штрафы.

Налоговые проверки могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки. При определенных условиях проверке могут быть подвергнуты и более ранние периоды.

Соблюдение стратегических рисков. Стратегический риск – риск возникновения у кредитной организации убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития кредитной организации (стратегическое управление) и выражающихся в недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности кредитной организации, неправильном или

недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых кредитная организация может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности кредитной организации.

Соблюдение рисков потери деловой репутации. Риск потери деловой репутации – риск, возникающий в результате негативного восприятия Банка со стороны клиентов, контрагентов, акционеров, инвесторов, кредиторов, рыночных аналитиков, надзорных органов, что может негативно отразиться на способности ПАО «Сбербанк России» поддерживать существующие и новые деловые отношения, поддерживать постоянный доступ к финансовым ресурсам, например, на межбанковском рынке. Система управления данным риском находится в состоянии разработки.

Соблюдение операционных рисков. Операционный риск – риск возникновения убытков Банка в результате недостатков / ошибок в организации процессов Банка, ошибок сотрудников или злоупотреблений третьих лиц, сбоев в функционировании информационных систем, а также вследствие внешних событий.

В рамках управления операционными рисками в Банке внедрены процессы сбора внутренних данных об инцидентах операционного риска, проведения самооценки и сценарного анализа, утверждены нормативные документы по данным процессам.

Автоматизированная система управления операционными рисками внедрена во всех территориальных банках. В системе реализованы модули для проведения самооценки подразделений Банка и мониторинга ключевых индикаторов риска. К модулю самооценки подключены сотрудники всех блоков. Ведется поэтапное подключение пользователей к модулю мониторинга ключевых индикаторов риска.

Во избежание несанкционированного выпуска банковских карт внедрены процедуры смс-информирования о выпуске кредитных и личных дебетовых карт, автоматизирован процесс закрытия не востребовавшихся клиентами банковских карт, изменен процесс выпуска кредитных карт предодобренными клиентам. Во избежание присвоения не востребовавшихся клиентами банковских карт, внедрена автоматизированная процедура их закрытия.

Исключена возможность зачисления средств в валюте, не соответствующей валюте счета, выполняются работы по интеграции автоматизированных систем по обслуживанию и кредитованию физических лиц. В целях снижения риска двойных ошибочных перечислений средств на счета физических лиц выполнена доработка автоматизированной системы.

Снижению рисков несанкционированного проведения операций по счетам клиентов в результате скимминга способствует переход с выпуска банковских карт с магнитной полосой на выпуск банковских карт с чипом, установка антискиммингового оборудования на устройства самообслуживания и реализация суточного кумулятивного лимита на операции, совершаемые по картам с магнитной полосой в устройствах самообслуживания. Внедряется технология аутентификации клиентов в автоматическом режиме при помощи ввода цифрового пароля (Т-ПИН). Это позволит сократить время аутентификации и минимизировать риски при подборе контрольной информации и номеров карт.

### 3.2. Прогноз результатов управленческого решения по повышению эффективности деятельности коммерческого банка

Капитал, рассчитываемый по Положению Банка России №395-П, за 2015 год увеличился на 347 млрд руб. и составил 2 658 млрд руб. Основные факторы, увеличившие капитал, – заработанная чистая прибыль и включение в дополнительный капитал субординированного кредита Банка России в размере 200 млрд руб., привлеченного в 2014 году в рамках Федерального закона №173-

ФЗ для финансирования активных операций. В декабре 2015 года Банк также включил в состав капитала субординированный кредит от НПФ. На динамику капитала также повлиял постепенный переход Банка на требования Базель III, который осуществляется в течение 5 лет по некоторым позициям расчета.

Активы с учетом риска за 2015 год выросли на 2 534 млрд руб. Влияние девальвации рубля было частично смягчено разрешением Банка России использовать льготный курс для валютных активов, отраженных на счетах до 31.12.2014.

Норматив достаточности общего капитала Сбербанка (Н1.0) на 1 января 2016 года составил 11,9%, увеличившись за год на 0,3 п.п.

Сбербанк заработал прибыль до налогообложения в размере 306,9 млрд руб. (в 2014 году 429,2 млрд руб.) Прибыль после налогообложения составила 218,4 млрд руб. (в 2014 году 311,2 млрд руб.). Главным фактором снижения стал чистый процентный доход, который сократился в начале года из-за резкого роста уровня процентных ставок на рынке и больших объемов привлеченных средств. К концу года Сбербанку удалось сократить отставание от результатов 2014 года главным образом за счет погашения госфинансирования, развития комиссионных операций, последовательной реализации программы сокращения расходов.

Далее, заполним таблицу оценки системы управления рисками ПАО «Сбербанк России».

Таблица 3.9

## Общая оценка системы управления рисками ПАО «Сбербанк России»

Фактор оценки	Баллы	Вес	Значение
Имеется ли в банке руководитель службы управления рисками, а в случаях, предусмотренных нормативными актами Банка России, - также служба управления рисками?	1	2	2
Обладают ли члены совета директоров (наблюдательного совета) банка опытом работы на руководящих должностях в области управления финансами, отвечают ли требованиям, установленным законодательством Российской Федерации?	1	2	2
Осуществляет ли совет директоров банка постоянный контроль за деятельностью банка в части соблюдения им законодательства Российской Федерации, актов Банка России, внутренних процедур и политик, принятых в банке в области управления рисками?	2	3	6

Продолжение таблицы 3.9

Фактор оценки	Баллы	Вес	Значение
Обеспечивается ли в банке своевременное информирование членов совета директоров (наблюдательного совета), исполнительных органов управления, руководителей соответствующих структурных подразделений банка о текущем состоянии банка, в том числе принимаемых банком рисках, включая операции, совершаемые филиалами банка?	2	2	4
Имеются ли у банка внутренние документы по управлению основными рисками, присущими деятельности банка (кредитным, рыночным, процентным, риском потери ликвидности, операционным и иным рискам, существенным для деятельности банка), в том числе по операциям филиалов банка?	1	2	2
Соблюдаются ли банком внутренние документы	2	3	6
Существуют ли в банке формализованные процедуры оценки потенциального воздействия на финансовое состояние банка ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям (стресс-тест)?	2	1	2
Позволяет ли система управления рисками банка ограничивать риски банка уровнем, соответствующим удовлетворительной оценке групп показателей оценки капитала, активов, доходности, ликвидности, показателей риска концентрации и процентного риска, предусмотренных настоящим Указанием, а также обеспечивать соблюдение на ежедневной основе обязательных нормативов, включая лимиты открытых валютных позиций?	1	3	3
Разработаны ли в банке планы мероприятий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, способных подорвать его финансовое положение, спровоцировать потерю платежеспособности, оказать существенное негативное влияние на капитал и(или) финансовые результаты деятельности банка?	1	2	2
Сумма		20	29
Итого			1,45 = 2

Источник: [составлено автором]

Как можно видеть, Банком получены 1,45 балла (приравнивается к двум баллам), следовательно, систему управления рисками возможно оценить удовлетворительно. Возможна дальнейшая оптимизация системы управления рисками.

При разработке стратегии исследованы возможные сценарии развития макроэкономической ситуации в стране и мире, определены и проанализированы ключевые тренды, которые, будут оказывать значимое влияние на развитие банковской отрасли в России и в мире. Стратегия направлена прежде всего на сохранение высоких темпов роста уровня обслуживания клиентов, качественного развития процессов и технологий. В

складывающихся внешних условиях, характеризующихся замедлением экономического роста и сохранением высокой волатильности на рынках, эти меры, могут позволить банку удерживать лидирующие позиции в национальном банковском секторе, укрепив конкурентные преимущества.

Цели и задачи стратегии должны быть интегрированы в систему управления эффективностью деятельности руководителей. Задачи должны быть синхронизированы между подразделениями и руководителями, что обеспечит их общую заинтересованность в достижении целей.

В рамках разработки модели капитала в соответствии с продвинутым подходом Базель III, возможно доработать модели расчета капитала под операционный риск с учетом данных об инцидентах операционного риска, сценарного анализа и качества управления операционным риском.

Необходимо и дальше оптимизировать многоуровневую систему управления налоговым риском, включающая в себя в том числе: налоговое сопровождение бизнеса по принципу «от начала до конца» (от предварительной налоговой экспертизы предполагаемых условий сделки до защиты интересов банка в налоговых органах и суде); реализацию внутренних контрольных процедур с целью оперативного выявления и устранения фактов некорректного применения норм / исполнения требований законодательства о налогах и сборах; выявление и устранение внутренних источников налоговой неэффективности, опосредованно влияющих на уровень налоговой нагрузки и на достижение банком поставленных бизнес-задач: работа с первичными документами, автоматизация налоговых процессов, синхронизация темпов развития налоговой функции и бизнеса банка.

Постоянный мониторинг законодательных инициатив, а также взаимодействие с контролирующими, регулирующими и законодательными органами по вопросам разработки и применения законодательства о налогах и сборах.

Результаты проведенной в течение 2014–2015 годов выездной налоговой проверки ПАО Сбербанк за 2011–2012 годы – сумма доначислений не

превысила 0,1 % от общей суммы уплаченных налогов и платежей за соответствующие периоды, что положительно характеризует модернизацию системы управления налоговым риском.

Несмотря на сложные внешние условия основные характеристики оптимизации управления рисками, позволят достигать целей ПАО «Сбербанк России» в долгосрочной перспективе.

Можно выделить следующие ключевые аспекты оптимизации системы управления рисками ПАО «Сбербанк России» на среднесрочную перспективу: реализация системного подхода к оптимизации отраслевой, региональной и продуктовой структуры портфеля кредитов в целях ограничения уровня кредитного риска; повышение конкурентных преимуществ за счет более точной оценки принимаемых рисков и реализации мер по управлению рисками, включая снижение уровня реализованных кредитных рисков; сохранение устойчивости при внедрении новых, в том числе более сложных, продуктов; укрепление позиций на российском рынке, повышения уровня доверия и лояльности клиентов; высокие темпы реформирования системы продаж и системы управления при меньших рисках, связанных с масштабированием преобразований (индивидуальное ценообразование); сохранение потенциала для реализации стратегических проектов развития, в то время когда конкуренты испытывают сложности даже с поддержанием текущих параметров бизнеса; укрепление технологического лидерства и повышения надежности и доступности услуг для клиентов за счет ускорения вывода на рынок новых продуктов, системного внедрения технологий в области супермассивов данных; радикальное повышения уровня операционной эффективности на каждом участке работы банка за счет более эффективного управления затратами, соотношением риска и доходности, снижения уровня операционного риска; модернизация системы управления банком, качественное улучшение системы управления сервисами, процессами и проектами на основе клиентоориентированного подхода и обеспечения функционального взаимодействия; создание единой комплексной системы управленческой

информации, позволяющей выявлять и прогнозировать «узкие места» для обеспечения превентивного реагирования на возможности и отклонения; развитие и обучение команды: формирования новых навыков, развития компетенций, внедрения новой корпоративной культуры.

Анализ отклонения фактически достигнутых показателей от запланированного уровня, прогноз выполнения мероприятий с учетом вновь возникших обстоятельств являются основой для принятия решений о корректировке оптимизации системы управления рисками, которые позволяют снизить потенциальный негативный эффект от реализации стратегии управления рисками.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические основы повышения эффективности деятельности коммерческого банка связаны с раскрытием рисков, влияющих на банковскую деятельность и повышении эффективности деятельности коммерческого банка.

Современные условия способствовали тому, что коммерческие банки являются не просто кредитно-финансовыми институтами, а отражают банковскую систему с наличием отношений и взаимосвязей.

Инструментом современного банковского менеджмента является системный подход, позволяющий исследовать и оценивать возникающие проблемы в деятельности банка, учитывая воздействие внешней среды. Как показывает практика, именно влияние факторов внешней среды способствует возникновению многих внутрибанковских проблем, что подтверждает необходимость анализа влияния факторов риска на эффективность деятельности коммерческого банка и достижение его стратегических целей и задач.

Быстроменяющиеся условия внешней среды требуют постоянного поиска возможностей роста эффективности развития банка в долгосрочной перспективе. В связи с ростом воздействия рисков на эффективность деятельности коммерческих банков становятся весьма актуальными вопросы управления банковскими рисками.

Управление банковскими рисками представляется как направленное действие на повышение эффективности деятельности коммерческого банка и сокращение потерь. При этом такое действие должно основываться на определенных правилах и законах.

Посредством системы управления банковскими рисками реализуются цели и основные задачи банковской политики. В связи с чем, управление банковскими рисками во многом зависит от политики конкретного банка. К принципам управления банковскими рисками, направленным на повышение эффективности

деятельности коммерческого банка, возможно отнести: принцип соблюдения стратегии банка при управлении рисками; принцип осознанности принятия рисков; принцип экономической обоснованности принятия рисков; принцип управляемости принимаемыми рисками; принцип учета взаимосвязи и взаимозависимости рисков; принцип возможности передачи рисков; принцип оперативности выявления рисков; принцип регулярности оценки рисков; принцип эффективности управления рисками.

В настоящее время инновации являются одним из основных аспектов повышения эффективности деятельности коммерческого банка в целях нивелирования влияния риска на его деятельность. Банковский сектор развивается и внедряет в свою деятельность различные инновации.

Механизм повышения эффективности деятельности коммерческого банка – комплекс мероприятий, основанный на принципах, способствующих формированию конкурентных преимуществ коммерческого банка и повышению эффективности принятия решений.

В исследовании выявлено, что реализация инновационных подходов к деятельности коммерческого банка невозможна без учета основных взаимосвязанных между собой аспектов: четко сформулированной стратегии развития банка; наличия квалифицированного персонала; уровня организационной культуры управления; регулярного контроля влияния факторов внешней среды; оценки возможностей, предоставляемых внешней средой; анализа банковских рисков; оценки конкурентных преимуществ банка; анализа деятельности конкурентов; внутреннего контроля реализации политики банка. Применение стратегического управления рисками коммерческого банка позволит решить комплекс важнейших задач: оперативность разработки управленческих решений; обеспечение контроля реализации стратегии банка; усиление внутреннего контроля; эффективность принятия управленческих решений и контроль их реализации; определение стратегических приоритетов деятельности; повышение эффективности деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авакян А.А. Особенности эмиссионной деятельности банков на рынке ценных бумаг. // Рынок ценных бумаг. – 2012. – № 23. – С.13-17.
2. Анализ активов банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/osnovi> (дата обращения: 15.06.16)
3. Анализ операций банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://3ys.ru/operatsii-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 10.05.16)
4. Анализ ресурсов банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/forum/>(дата обращения: 7.04.16)
5. Анализ собственных средств банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bankiru/management/>(дата обращения: 16.02.16)
6. Банковская система России. Настольная книга банкира [Текст] /Ред.колл. А.Г. Грязнова, О.И. Лаврушин, Г.С. Панова и др. – М.: ДеКа, 2010. – 618 с.
7. Банковские операции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/bankovskie\\_operatsii/](http://www.banki.ru/bankovskie_operatsii/)(дата обращения: 12.05.16)
8. Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности. / Л.А. Бернштейн – М.: Финансы и статистика. – 2011. – 330 с.
9. Викулов В.С. Инновации в банковской сфере: инвестиционные услуги. // Рынок ценных бумаг. – 2012. – № 20. – С.30-33.
10. Галанов, В.А. Рынок ценных бумаг. / В.А. Галанов, А. И. Басов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 448 с.
11. Годовые отчеты ПАО «Сбербанк России», за 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports> (дата обращения: 12.05.16)
12. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России», за 2013 год, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports> (дата обращения: 14.05.16)
13. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России», за 2014 год, [Электронный

- ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports> (дата обращения: 16.05.16)
14. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России», за 2015 год, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports> (дата обращения: 18.05.16)
  15. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (ред. от 30 марта 2016 г.) // СПС Консультант /.
  16. Гусева И.Л. Расходы коммерческих банков: методы их устранения // Финансы и кредит. – 2012. – № 2. – С. 43-57.
  17. Деятельность банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.2fj.ru/bankovskoe\\_birzhevoe\\_delo](http://www.2fj.ru/bankovskoe_birzhevoe_delo) (дата обращения: 20.05.16)
  18. Дмитриева И.Н. Сущность инвестиционной деятельности коммерческого банка / И. Н. Дмитриева // Молодой ученый. – 2012. – №8. – С. 94-96.
  19. Едророва В.Н., Хасянова С.Ю. Классификация банковских расходов и методология их оптимизации // Финансы и кредит. – 2012. – № 1. – С. 3-5.
  20. Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции: учебник для вузов / Е.Ф.Жуков, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2011. – С. 145-146.
  21. Инструкция Банка России от 3 декабря 2012 г. N 139-И «Об обязательных нормативах банков» (с изменениями и дополнениями) // СПС Гарант /.
  22. Казаков М.В. Проблемы управления расходами коммерческих банков // Деньги и Кредит. – 2012. – № 12. – С. 32-55.
  23. Казарцев А.С. Решение проблемы управления расходами коммерческих банков // Банковское дело. – 2013. – № 3. – С. 63-68.
  24. Казимагомедов А.А. Банковские операции. Организация и регулирование. / А.А. Казимагомедов – Академия, 2010. – 272 с.
  25. Казимагомедов, А.А. Услуги коммерческих банков населению. / А.А. Казимагомедов. – СПб.: СПбУЭФ, 2012. – 130 с.
  26. Ключников И. К., Молчанова О. А., Ключников О. И. Деньги и банки: вводный курс / И. К. Ключников. – Финансы и Статистика, 2012. – 176 с.

27. Ковалев, А. И. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. / А.И. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 319 с.
28. Колпакова, Г. М. Финансы. Денежное обращение. Кредит. / Г.М. Колпакова. – М.: Финансы и статистика. 2012. – 296 с.
29. Коноплицкая, М.А. Банковские операции. / М.А. Коноплицкая. – М.: Высшая школа, 2011. – 315 с.
30. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12.12.1993 года: – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (ред. от 21 июля 2014 г.) // СПС Консультант /.
31. Костерина Т.М. Банковское дело. / Т.М. Костерина. – Юрайт, 2012. – 336 с.
32. Костерина Т.М. Проблема объективного и субъективного в современных проблемах управления расходами коммерческих банков // Банковское дело. – 2013. – № 2. – С. 45-51.
33. Кравцова, Г.И. Организация деятельности коммерческих банков. /под ред. Г.И. Кравцовой. – Минск БГЭУ. 2011. – 243 с.
34. Крейпина, М. Н. Финансовый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. / М.Н. Крейпина. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 430 с.
35. Лаврушин О.И. Основы банковского дела. / О.И. Лаврушин – Кнорус, 2011. – 392 с.
36. Ларионова И.В. Методы управления расходами кредитной организации // Бизнес и банки. – 2011. – № 40. – С. 38-49.
37. Мирошниченко. А.А. Можно обсуждать плохие активы и рекапитализацию // Банковское обозрение. – 2012. – № 5. – С.21-25.
38. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1, 2) № 146-ФЗ от 22.01.2010 г. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (ред. от 26 апреля 2016 г.) // СПС Консультант /.
39. Новашина. Т.С. Операции банков с ценными бумагами. / Т.С. Новашина, С.В. Криворучко. – Московская финансово-промышленная академия – М.: Наука, 2011. – 367 с.

40. Норматив долгосрочной ликвидности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smart-lab.ru/finansoviy-slovar> (дата обращения: 1.05.16)
41. Норматив мгновенной ликвидности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/> (дата обращения: 25.04.16)
42. Норматив текущей ликвидности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/likvidnosti> (дата обращения: 13.05.16)
43. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 02.12.1990 г. № 395-1. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (ред. от 05.04.2016 г.) // СПС Консультант /.
44. О порядке осуществления процедуры эмиссии ценных бумаг кредитных организаций на территории Российской Федерации» от 27.12.2013 г. № 148-И (ред. от 18.02.2015 г.) // СПС Гарант /.
45. О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг кредитными организациями на территории Российской Федерации: Инструкция ЦБР от 10.03.2006 г. № 128-И (ред. от 19.02.2013 г.). – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» // СПС Консультант /.
46. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (ред. от 30.12.2015 г.) // СПС Консультант /.
47. Об акционерных обществах: Федеральный закон РФ от 26.12.1995 г. №208-ФЗ. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (ред. от 29 июня 2015 г.) // СПС Консультант /.
48. Операции с ценными бумагами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/6\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/6_2.htm)(дата обращения: 16.05.16)
49. Осипенко Т.В. О системе управления расходами коммерческих банков // Деньги и кредит. – 2012. – № 4. – С. 23-30.
50. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/>(дата обращения: 23.05.16)

51. Пассив баланса коммерческого банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/bankovskoi-analitiki>(дата обращения: 11.05.16)
52. Пашков А.И. Оценка качества управления расходами кредитной организации // Деньги и кредит. – 2012. – №5. – С. 29-50.
53. Положение Банка России от 20 марта 2006 года N 283-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» // СПС Гарант /.
54. Положение Банка России от 26 марта 2004 года N 254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» // СПС Гарант /.
55. Положение Банка России от 28 декабря 2012 г. N 395-П «О методике определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III»)) (с изменениями и дополнениями) // СПС Гарант /.
56. Положение о лицензионных требованиях и условиях осуществления профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг в ред. приказов ФСФР от 24.04.2012 № 12-27/пз-н (ред. от 01.04.2016 г.) // СПС Гарант /.
57. Потемкин, А. Не останавливаться на достигнутом // Биржевое обозрение. – 2011. – С. 50-61.
58. Правила ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ: Правила от 04.04.2012 г. № 2800-У – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (Зарегистрировано в Минюсте России 04.05.2012 г.). // СПС Консультант /.
59. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru>(дата обращения: 22.05.16)
60. Прогнозирование финансовых показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/bux/11282> (дата обращения: 12.05.16)
61. Пути повышения управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения: 15.05.16)

62. Пятков А. Повышение эффективности бизнеса банка: основные принципы и направления // Банковское обозрение. – 2012. – № 2. – С. 145-158.
63. Сидоров В.В. Оптимизация банковских расходов. // Банковские услуги. – 2012. – № 9. – С. 28.
64. Стародубцева Е.Б., Сидоров В.В. Процесс управления расходами коммерческих банков // Банковские услуги. – 2012. – № 6. – С. 15.
65. Тавасиев А.М. Банковское дело: управление кредитной организацией. / А.М. Тавасиев. – М.: «Дашков и К», 2013. – 640с.
66. Тютюнник А.В. Российская банковская система после кризиса [Текст] // Банковское обозрение. – 2012. – №8. – С.17-23.
67. Указание Банка России от 12 ноября 2009 года N 2332-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации» // СПС Гарант /.
68. Указание Банка России от 2 декабря 2015 г. N 3873-У // СПС Гарант/  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163618/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163618/)(дата обращения: 12.03.16)
69. Указание Банка России от 25 октября 2013 г. N 3085-У // СПС Гарант/  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193461/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193461/)(дата обращения: 12.03.16)
70. Указание Банка России от 29 апреля 2009 г. N 2226-У. // СПС Гарант/  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163618/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163618/)(дата обращения: 13.03.16)
71. Указание Банка России от 29 апреля 2011 г. N 2617-У // СПС Гарант/  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193461/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193461/)(дата обращения: 15.03.16)
72. Указание Банка России от 9 марта 2016 г. N 3976-У // СПС Гарант /  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163618/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163618/)(дата обращения: 14.03.16)
73. Указанием Банка России от 6 апреля 2012 г. N 2803-У // СПС Гарант/

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193461/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193461/)(дата обращения: 15.03.16).

74. Финансы и кредит. / Авт. коллектив под руководством А.Ю. Козак. – Екатеринбург: ПИПП, 2011. – 600 с.
75. Финансы, денежное обращение и кредит. / Под ред. проф. М.В. Романовского и проф. О.В. Врублевской. – М.: Кнорус, 2012. – 543 с.
76. Эффективность управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://effektivnost\\_upravlencheskih\\_esheniy](http://effektivnost_upravlencheskih_esheniy)(дата обращения: 12.03.16)