

**УДК 336.71**  
**А.Н. Василин**  
**«ОТП Банк»**  
**(г. Владивосток)**

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗОЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*Наличие собственных средств, отвечающих регулятивным требованиям и позволяющих банку обеспечивать реализацию стратегии развития, позволило обосновать необходимость формирования политики управления капиталом. Установлено, что такая политика имеет теоретический и прикладной аспекты; предполагает стратегический и тактический уровень формирования и реализации; её положения должны быть закреплены документально.*

**Ключевые слова:** управление, ресурсная база, коммерческий банк, стратегия развития, финансовая политика.

*The availability of own funds that meet regulatory requirements and allow the bank to ensure the implementation of development strategy let us to justify the need of formation of management policy. It is established that this policy has theoretical and applied aspects; it provides strategic and tactical level of formation and implementation; its provisions must be documented.*

**Keywords:** management, funding base, commercial bank, development strategy, financial policy.

Под капитальной культурой коммерческого банка как части внутренней культуры управления финансовой сферой понимается сочетание индивидуальных и корпоративных ценностей, установок, компетенций и поведенческих моделей, определяющих отношение банка к управлению формированием собственного капитала, стиль этого управления. Эти моменты находят отражение во внутренней регламентирующей документации банка.

Капитальная культура рассматривается как элемент внутренней культуры банка в целом, она определяет содержание его политики управления капиталом, подходы к её формированию и реализации. Основным органом управления, формирующим и финансовую культуру, и её часть – капитальную культуру, выступает совет директоров банка.

Таким образом, применение в банковской практике модели политики управле-

ния капиталом осуществляется в соответствии с внутренней культурой управления банка, её частью – капитальной культурой. Политика управления капиталом кредитной организации по составу может включать в себя политики более низкого порядка. Это, например, политики в отношении уставного капитала, субординированных долгов, капитализации прибыли, формирования резервного фонда. С политикой управления капиталом непосредственно связаны составляющие финансовой политики банка. Их объектами выступают эмиссия акций, прибыль, дивиденды, банковские риски. Косвенные, но важные взаимосвязи существуют между политикой управления капиталом и инновационной политикой, политиками банка, объектами которых выступают персонал, репутация банка, этика поведения банка, его социальная ответственность, информационная и иные финансо-

вые и нефинансовые составляющие банковской политики [1].

Для владельцев банка в современных условиях развития научно-технического прогресса, внедрения высокотехнологичных средств во все сферы экономики, в том числе и в банковскую, возможны два альтернативных варианта в части финансирования инноваций. Первый – увеличение затрат на внедрение инноваций с целью поддержания конкурентоспособности банка, сохранения и расширения его места на банковском рынке.

Такая альтернатива предпочтительна для грамотных субъектов, понимающих современные тенденции и требования экономической действительности, и готовых к дальнейшему владению банком. Они устанавливают соответствующие целевые ориентиры инновационной составляющей банковской политики, обозначают указанные ориентиры менеджерам, готовы нести существенные затраты на поиск и внедрение инноваций.

В качестве второй альтернативы выступает возможность владельцев банка продать свои акции (доли в уставном капитале) тем экономическим субъектам, которые готовы внедрять инновации. В современных условиях нередко в роли новых владельцев, готовых внедрять инновации, выступают иностранные субъекты. В качестве механизма смены владельцев достаточно распространённым является механизм слияний и присоединений.

Инновационная политика банка реализуется в интересах собственников банка, поскольку реализация и даже сам факт внедрения инноваций приводит, как минимум, к росту рыночной стоимости ак-

ции и, как максимум, дополнительно к этому обеспечивает банку конкурентоспособность на рынке. Сами инновации и даже информация о них выступают фактором роста рыночной цены акций, и, следовательно, повышают капитализацию банка. Таким образом, при разработке и реализации политики управления капиталом необходимо учитывать и аспекты рыночной капитализации банка как фирмы. Аналогичные выводы можно сформулировать и в отношении связи политики управления капиталом с политикой управления рыночной стоимостью банка. В подтверждение обозначенного тезиса сошлёмся на мнение А. Дамодарана (США), который утверждает, что для фирм, оказывающих финансовые услуги, «собственный капитал можно оценивать непосредственно через дисконтирование по стоимости привлечения собственного капитала денежных потоков на акции» [2, с. 62].

Политика управления капиталом банка имеет черты, общие с иными направлениями банковской политики, что обусловлено единой методологией банковского менеджмента, финансового менеджмента в банке. Одновременно политике управления капиталом присущи отличительные черты, обусловленные спецификой капитала как объекта управления. Поскольку финансовая политика и каждая её составляющая формируется на основе ряда элементов, целесообразно исследовать состав указанных элементов.

Для выявления общих и специфических черт политики управления капиталом в сравнении с иными составляющими финансовой политики банка целесообразно рассмотреть такие элементы, как тео-

ретическая база политики, поставленные цели и задачи, функции и принципы финансового менеджмента, отражаемые в политике, применяемый механизм реализации соответствующей политики.

Теоретическая база финансовой политики банка и её составляющих может быть разделена на два блока. В первый блок целесообразно включить теоретические положения, касающиеся общей теории управления, финансового менеджмента, денежно-кредитных отношений, которые находят отражение во всех составляющих финансовой политики банка, в частности теории банковского дела, базовых финансовых концепциях, теоретических вопросах документооборота. Во второй блок теоретической базы целесообразно включить теоретические положения, использование которых необходимо для формирования конкретной составляющей политики банка, например модели собственного капитала банка для политики управления капиталом.

Сравнение составляющих политики банка по их цели и задачам также позволяет выделить общие и специфические черты разных политик. Формулировка цели и задач разных политик банка отличается. Общей чертой разных политик банка можно рассматривать обязательное соответствие цели и задач отдельно взятой политики, в том числе политики управления капиталом, цели и задачам банка в целом, общепанковской стратегии и тактики.

Сравнение составляющих политики банка по функциям (процедурам) также позволяет выявить общие и специфические черты политики управления капиталом.

Общая черта всех составляющих бан-

ковской политики проявляется в применении таких процедур, как анализ, планирование, корректировка, контроль. Отличие заключается в содержании механизма осуществления каждой функции, последовательности действий, организационном обособлении.

Сравнение политики управления капиталом с иными составляющими политики банка по элементу «принципы финансового менеджмента» также позволяет выделить общие и отличительные черты. Общим между составляющими политики банка следует считать реализацию в каждой из них важнейших принципов финансового менеджмента, таких как принципы научности, единства и др. Отличительной чертой политики управления капиталом нами рассматривается наличие специфических принципов управления капиталом банка, которые находят отражение в содержании политики, оказывают влияние на её формирование и механизм реализации.

Сравнение составляющих политики банка по применяемому механизму их реализации также позволяет выделить общие и специфические черты. Общим между различными политиками следует считать единый состав элементов механизма, включающий финансовые методы, финансовые инструменты (рычаги), нормативное обеспечение, правовое обеспечение, информационное обеспечение, а также основные принципы его действия: «комплексность, функциональность, адаптивность и однородность». Отличие проявляется в содержательном наполнении каждого из элементов механизма реализации соответствующей политики [3].

Средняя достаточность капитала в це-

лом по банковской системе России не является значимым показателем для всех коммерческих банков. Банки второго уровня отечественной банковской системы имеют существенные отличия в условиях деятельности и стратегических приоритетах своего развития, что отражается на финансовой политике каждого конкретного банка. Показатели достаточности и показатели рентабельности собственных средств различаются между коммерческими банками разных групп, что подтверждается данными ЦБ РФ.

Сравнение конкретным банком фактического значения показателя его достаточности капитала и среднего по банковской системе не позволяет принять значимые решения для формирования, реализации или оценки его политики управления капиталом. Более обоснованным для банка является подход, в рамках которого банк ориентируется на показатели достаточности и рентабельности капитала банков того же кластера, к которому он относится.

Наличие отличительных черт политики управления капиталом позволяет рассматривать указанную политику как отдельную составляющую финансовой политики банка.

Содержание политики управления капиталом банка преимущественно имеет конфиденциальный характер, в связи с чем нами различаются закрытая и относительно открытая части политики банка. Закрытая часть политики содержит оценку внутренних и внешних факторов, в том числе состояние и прогноз развития нормативной правовой базы, сложившегося и планируемого состояния банка, потребностей банка в капитале. Результаты оценки внешних и внутренних факторов высту-

пают обоснованием выбора того или иного стратегического подхода, варианта реализации выбранного подхода, что также следует отразить в закрытой части соответствующей политики.

Закрытая часть политики должна быть доступна для ознакомления высшему руководству банка, включая совет директоров и высшие исполнительные органы, а также ограниченному кругу сотрудников, непосредственно подготавливающим ее. Относительно открытая часть политики регламентирует тактические вопросы реализации выбранного варианта стратегического подхода, служит руководством к действию банковских сотрудников. Круг вопросов, отражаемых в относительно открытой части политики, целесообразно разделить на две группы. Во-первых, это вопросы, регламентирующие действия сотрудников по выполнению операций, объектом которых выступает объект (или его часть) соответствующей политики [4].

Например, к вопросам, регламентирующим действия сотрудников по выполнению операций, следует отнести порядок составления документации, применяемые методики оценки, порядок принятия решений и т.п. Во-вторых, в относительно открытой части соответствующей политики целесообразно отразить вторую группу вопросов, которые касаются контроля.

Содержание соответствующей политики банка должно быть закреплено документально. В документах, посвященных политике управления капиталом, находят отражение ее цель, стратегические приоритеты, задачи, стратегические подходы к управлению, которые должны быть реализованы в политике, варианты

стратегических подходов, факторы, влияющие на политику, результаты оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность банка, принципы реализации политики.

Документ, регламентирующий политику управления капиталом банка, должен включать процедуры, регламенты, порядки принятия и реализации решений; в него следует включать и раздел кадровой политики банка (или ссылку на неё) в части оплаты и стимулирования труда персонала, реализующего политику управления капиталом. Нормативное закрепление должны получить аспекты, касающиеся документации, связанной с политикой управления капиталом, порядок её оформления, утверждения, хранения [5].

В процессе реализации политики одни подразделения банка непосредственно осуществляют деятельность по выполнению требований политики в части достижения её ориентиров, принимают решения по реализации. Другие подразделения оценивают принятые решения, осуществляют мониторинг соответствия принятых решений, фактических характеристик портфеля запланированным, содержания политики внешним требованиям. Важным вопросом, который должен быть решен для достижения цели и задач управления формированием капитала, выступает вопрос организационного взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки, принятия, реализации политики управления капиталом, контроля за её реализацией.

На основании вышеизложенного можно сформулировать некоторые выводы. В научной литературе отсутствует единая

точка зрения о направлениях банковского менеджмента. Некоторые авторы определяют управление в коммерческом банке через перечень объектов управления (например, А.М. Тавасиев [6], Ю.С. Масленченков [7]), иные – через общность отношений, подлежащих управлению, позволяющих выделить сферы, направления менеджмента, и внутри выделенных сфер – объекты управления как совокупность отношений (О.И. Лаврушин [8], П.А. Продолятченко [9], К.Р. Тагирбеков [10], Дж. Синки [11]). Большинство авторов едино во мнении, выделяя финансовую сферу управления в банке [12].

Достижение финансовых целей банка обеспечивается при условии структуризации банковского финансового менеджмента. Для успешного управления финансовой сферой банк должен разрабатывать и реализовывать адекватную финансовую политику.

В экономической литературе отсутствует единая точка зрения на содержание и составляющие банковской политики, а также на элементы каждой из политик, входящих в состав банковской политики. Указанное обстоятельство обуславливает необходимость выделения и теоретического обоснования элементов каждой банковской политики, что позволит стандартизировать логику разработки и реализации банковской политики, принимать обоснованные управленческие решения банковскому руководству (собственникам и менеджменту). В составе элементов политики управления капиталом выделены теоретическая база, цель и задачи, принципы и механизм реализации. В свою очередь, механизм реализации предполагает наличие таких элементов, как методы, инструменты,

информационное, нормативное, правовое, организационное обеспечение.

Каждая составляющая банковской политики не существует отдельно, сама по себе, в противном случае ни одна из составляющих банковской политики не сможет быть в полной мере реализована. Множество взаимосвязей между составными частями банковской политики исключительно важно для успешной реализации каждой из частей и в конечном итоге при правильном установлении позволяет банку обеспечить себе долговременное существование на рынке как прибыльной организации.

#### Список использованных источников

- 1 Риск-менеджмент в коммерческом банке : монография / кол. авторов, под ред. И. В. Ларионовой. М. : КНОРУС, 2014. 456 с.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка : инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран; пер. с англ. – 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Бук, 2012. 1950 с.
3. Воронов В. С. Современные финансовые рынки : монография / В. С. Воронов, Н. С. Воронова, И. А. Дарушин, Е. А. Кашеева, Б. И. Соколов [и др.]; под ред. В. В. Иванова. М. : Проспект. 2014. 576 с.
4. Мирошниченко О. С. Оценка качества управления кредитным портфелем коммерческого банка / О. С. Мирошниченко, Е. Н. Вайсбек // Финансовая экономика. 2014. № 2. С. 35–40.
5. Мирошниченко О. С. Зарубежный опыт становления банковского регулирования и надзора / О. С. Мирошниченко // Экономические и экологические проблемы в меняющемся мире : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф., 11–12 ноября 2010 года. Тюмень : Печатник, 2013. Ч. 1. С. 156–159.
6. Тавасиев А. М. Банковское дело : управление кредитной организацией : учеб. пособие / А. М. Тавасиев. – 2-е изд. М. : Дашков и К, 2009. 640 с.
7. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент банка : учеб. пособие / Ю. С. Масленченков. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 400 с.
8. Лаврушин О. И. О денежно-кредитной и банковской политике / О. И. Лаврушин // Банковское дело. 2008. № 2. С. 10–14.
9. Продолятченко П. А. Политика коммерческого банка по финансовому обеспечению деятельности / П. А. Продолятченко // Вестник ОрелГИЭТ. 2010. № 1. С. 124–134.
10. Всё о коммерческом банке / под ред. В. И. Видяпина, К. Р. Тагирбекова. М. : Кучково поле; Военная книга, 2007. Кн. 2. Т. 1. 447 с.
11. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.
12. Дроздовская Л. П. Банковская сфера : механизм информационно-финансовой интермедиации : монография / Л. П. Дроздовская, Ю. В. Рожков; под науч. ред. проф. Ю. В. Рожкова. Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2013. 320 с.