

**АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ  
БЕЛАРУСЬ**

**УДК 336.71(043.3)**

**Исипевич Наталья Александровна**

**КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БАНКОМ  
НА ОСНОВЕ БАЛАНСОВЫХ МОДЕЛЕЙ**

**08 00.05 Экономика и управление народным хозяйством  
(теория управления экономическими системами)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Минск – 2004**

Работа выполнена в Академии управления при Президенте  
Республики Беларусь

Научн

кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента  
Академии управления при Президенте  
Республики Беларусь  
**Кривцов Виктор Николаевич**

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор,  
заслуженный работник образования  
Республики Беларусь, профессор кафедры  
экономики и управления на предприятии  
Минского института управления  
**Головачев Александр Степанович**

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель Председателя Правления  
Национального банка Республики Беларусь  
**Лузгин Николай Владимирович**

Оппонирующая организация:

Научно-исследовательский экономический  
институт Министерства экономики  
Республики Беларусь

Защита состоится 21 апреля 2004 г. в 14-00 на заседании совета по защите  
диссертаций Д 07.01.01 при Академии управления при Президенте  
Республики Беларусь по адресу: 220007, г. Минск, ул. Московская, 17,  
ауд.203, тел. 228-63-22.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии управления  
при Президенте Республики.

Автореферат разослан 18 марта 2004 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
экономических наук,  
научный сотрудник



М.В.Петрович

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертации.** Повышение эффективности управления субъектами хозяйствования является в настоящее время наиболее актуальной из проблем в экономической науке. В современной рыночной экономике при обострении конкурентной борьбы, росте степени риска, снижении доходности внедрение в процесс управления последних достижений менеджмента становится жизненно необходимым для производства конкурентноспособной продукции, обеспечения роста продаж, прибыли и развития производства. Разработка и использование новых принципов, подходов и методов менеджмента особенно актуальна для банковской отрасли, поскольку банки представляют собой специфический объект управления, деятельность которого связана с множеством рисков.

В мировой теории и практике вопросам управления банковскими учреждениями уделяется большое внимание. В ряду исследователей данной тематики стоят такие ученые как Синки Дж.Ф., Роуз Питер С., Тимоти У.Кох, Роджер Лерой Миллер, Дэвид Д.Ван-Хуз. Их работы стали “классикой” банковского менеджмента. Вместе с тем, необходимо отметить, что классические теории управления банком и выработанные на их основе подходы сфокусированы на решении отдельных конкретных банковских задач, без интеграции их в единый управленческий комплекс.

Проблема банковского менеджмента в Республике Беларусь относится к числу наименее разработанных по причине небольшого срока развития данного практического и научного направления. Выполненные к настоящему времени исследования по вопросам управления банком имеют тенденцию по возможности полно описать формальные аспекты функционирования и управления банком, что является безусловно необходимым, но недостаточным для практической стороны вопроса.

Анализ отечественной практики показывает, что управление банками базируется на расчленении единого процесса менеджмента на четыре разрозненных блока – управление доходностью, ликвидностью, платежеспособностью и риском. При этом отсутствует методология комплексного системного подхода, обеспечивающего принятие управленческих решений путем одновременного учета влияния каждой банковской операции на показатели доходности и надежности банка.

Важность комплексного подхода в управлении банком обусловлена потребностью ежедневно принимать управленческие решения, влияющие на указанные характеристики деятельности банка. Решение, принятое на основе неполной и односторонней информации, может привести к убыткам банка, к неэффективному использованию средств и упущенному доходу, к потере банком ликвидности.

Появление новых теоретических и практических концепций управления банком связано с развитием такого научного направления как

контроллинг, представляющего собой интегрированное планирование, управление и контроль за ростом, рентабельностью, ликвидностью и сферой риска. В последние годы исследования в этой области стали проводиться в России и в Республике Беларусь. Наиболее серьезные работы в этом направлении выполнены российскими учеными - Карминским А.М., Оленевым Н.И., Уткиным Э.А., Мырынюком И.В., Минаевым Э.С., Данилочкиной Н.Г.; а также отечественными учеными - Ясинским Ю.М. и Лебедевым П.В. Основной теоретической базой данных исследований и разработок являются переводные труды немецких экономистов Хана Д., Майера Э., Фольмута Х. и Манна Р.

Несмотря на существование многочисленных публикаций и работ белорусских и российских авторов, среди которых необходимо также выделить труды Масленчикова Ю.С., Тавасиева А.М., Тагирбекова К.Р., Лаврушина О., Бора М.З., Усокина В.М., где достаточно широкое освещение получили вопросы управления деятельностью коммерческих банков, представлены различные подходы к решению задач обеспечения доходности, поддержания ликвидности, минимизации риска и др., вместе с тем недостаточное внимание уделено аспекту их взаимодействия. За рамками этих работ остается проблема создания, внедрения и функционирования дееспособных моделей управления деятельностью банка, позволяющих повысить эффективность управления путем решения в едином комплексе многообразных задач обеспечения доходности, платежеспособности, минимизации риска и др.

Основная цель функционирования банка – получение максимальной прибыли при обеспечении ликвидности, платежеспособности, устойчивости банка за счет компенсации принятых рисков – предопределяет необходимость использования именно комплексного подхода в управлении банком. Настоящая работа посвящена выработке такого подхода к управлению банком, основанного на использовании балансовых моделей.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы состоит в разработке комплексного подхода к управлению банком, основанного на использовании балансовых моделей, позволяющих принимать управленческие решения на базе информации, показывающей влияние банковских операций на показатели доходности и надежности банка. Достижение поставленной цели предопределило решение следующих основных задач:

- определить издержки, связанные с производством и продажей банковских продуктов и услуг, и способ распределения их между конкретными продуктами и услугами;
- разработать модель прибыльности банковских продуктов и услуг, в рамках которой реализовать подход к калькуляции прибыли с учетом издержек обеспечения ликвидности, платежеспособности и страхования принятых рисков;

- провести классификацию финансовых потоков банка и выявить потоки, связанные с реальным движением денежных средств;
- разработать балансовую модель финансовых потоков банка, отражающую реальные финансовые потоки банка.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования явилась деятельность коммерческих банков Республики Беларусь. В качестве предмета диссертационного исследования выступает управление экономическими процессами в коммерческом банке.

**Методология и методы проведенного исследования.** Методология исследования основана на научном методе познания, системном подходе, формально-логическом методе; в работе использованы методы сравнительного анализа, синтеза, моделирования, эмпирические исследования. Информационную базу исследования составили балансовые данные по ряду отечественных банков, аналитические материалы, а также научные публикации по данной теме.

**Научная новизна и значимость полученных результатов** заключается в разработке комплексного подхода к управлению банком на основе балансовых моделей, позволяющих учитывать при принятии решений вмененные издержки, которые учитывают не фактические издержки с точки зрения бухгалтерского учета, а издержки с позиции альтернативности использования ресурсов.

В частности получены следующие новые результаты:

1. Метод исчисления издержек, отличающийся учетом не только традиционных фактических издержек (расходы по привлечению ресурсов, расходы по выплате заработной платы и т.п.), но и вмененных издержек:

- издержки по обеспечению ликвидности (отвлечение средств в кассу и на корреспондентские счета);
- издержки, связанные с отвлечением депозитов в Фонд обязательных резервов в Национальном банке;
- издержки риска (расходы банка по формированию резервов под потери и обесценение активов);
- издержки платежеспособности, состоящие во вменении процентных ставок, соответствующих долгосрочным депозитам, вычлененной части собственного капитала, в действительности обеспечивающей платежеспособность (величина собственного капитала за минусом отвлечений в неликвидные активы: основные средства и капитальные затраты).

2. Модель прибыльности банковских продуктов и услуг, которая представляет собой модифицированный банковский баланс, сведенный к балансу банковских продуктов и источников их финансирования, и балансу финансовых результатов от продажи банковских продуктов и услуг и финансового результата в целом по банку. Новизна модели состоит в реализации подхода к исчислению прибыли банковского продукта и услуги как разности между стоимостью их реализации и вмененными издержками, что позволяет определить в качестве ключевых показателей

эффективности и целесообразности проведения банковской операции ее совокупное влияние на доходность, ликвидность, платежеспособность и риски банка.

3. Классификация финансовых потоков банка, отличающаяся критерием разделения потоков, в качестве которого выбрана экономическая сущность потока. Поток считается внешним или реальным (поступающий в банк извне системы банка и уходящий напрямую из системы банка), если он отражает реальное движение денежных средств в банке. Ко внутренним или холостым потокам отнесены потоки, связанные со спецификой ведения бухгалтерского учета в банках, представляющие собой списание средств с одного счета на другой (перенесение объектов основных средств в разряд малоценных, оприходование поступивших в банк сумм на соответствующие счета после получения выписок, отнесение кредитной задолженности к другой группы риска и т.п.), отражение операций, которые осуществлены, но поступления финансов или произведения затрат еще не произошло (наращивание доходов и расходов), а также техническое увеличение баланса по причине переоценки статей баланса в результате роста курса валют, переоценка основных фондов и т.п. В свою очередь внешние потоки подразделяются на потоки, связанные непосредственно с привлечением и размещением средств (изменение активов, пассивов, доходы от размещения средств, расходы по привлечению средств), и с этим не связанные (доходы банка за трастовое, брокерское и операционное обслуживание, за консультационные услуги, расходы по заработной плате, аренда, ремонт и т.п.).

4. Модель финансовых потоков банка, построенная на основе следующих балансовых зависимостей:

а) средства, поступившие в банк за определенный период времени = средства от операций банка + уменьшение активов банка + прирост долговых обязательств (пассивов);

б) средства, использованные банком за тот же период времени = дивиденды выплаченные акционерам + прирост активов банка + снижение долговых обязательств (пассивов);

в) средства, поступившие в банк = средства, использованные банком за один и тот же промежуток времени.

Основная особенность модели состоит в том, что она содержит только реальные финансовые потоки, выделенные в соответствии с предложенной автором классификацией, которые используются для анализа, прогнозирования и планирования. В качестве характеристик финансового потока понимаю сроков – дат вложения и возврата средств – предлагается использовать доходность размещения и стоимость привлечения, то есть ставить в соответствие потокам размещения и привлечения средств встречные потоки доходов и расходов.

**Практическая, экономическая и социальная значимость полученных результатов.**

Экономическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные в диссертации инструментальные средства позволят значительно усовершенствовать управление банком. Использование представленных в диссертации моделей и полученной на их основе аналитической информации открывает возможность для осуществления многовариантных прогнозных расчётов, оперативного комплексного анализа последствий принимаемых управленческих решений и обоснованного выбора наиболее приемлемых. Это в конечном счете служит основой для повышения эффективности управления банком, его прибыльности и устойчивости функционирования.

В повышении устойчивости и надежности банков заинтересовано не только государство, как регулирующий орган, для которого стабильная банковская система является основой бесперебойного функционирования финансовой отрасли экономики, но и обычные граждане, являющиеся потребителями банковских продуктов и услуг. Для них надежная банковская система означает сохранение и приумножение сбережений, возможность получения кредита на неотложные нужды, рост рабочих мест, повышение социальных гарантий - чем выше рентабельность работы банка, тем больший объем средств направляется в различного рода социальные фонды, на благотворительные мероприятия. В этом заключается социальная значимость полученных в диссертации результатов.

Разработанные в диссертации модели применялись для проведения конкретных практических расчетов в АСБ "Беларусбанк", ОАО "Белвнешэкономбанк", ОАО "Технобанк" и ЗАО "Торгово-промышленный банк". Ряд теоретических положений диссертации, а также созданные автором модели могут быть использованы в учебном процессе при подготовке высшего звена руководящих банковских работников.

**Основные положения, выносимые на защиту.** На защиту выносятся разработанный автором комплексный подход к управлению банком, основанный на балансовых моделях: модель прибыльности банковских продуктов и услуг и модель финансовых потоков банка, использование которых позволяет осуществлять комплексное управление доходностью банка в условиях обеспечения ликвидности, платежеспособности и страхования принимаемых рисков.

В рамках этого подхода представлены:

1. Метод исчисления издержек, ориентированный на решение задач оценки прибыльности банковских продуктов и услуг с учетом традиционных и вмененных издержек, в числе которых выделяются издержки ликвидности, платежеспособности, риска, издержки депонирования части платных привлеченных ресурсов в Фонд обязательных резервов в Национальном банке. С его помощью можно осуществлять многовариантные прогнозные расчеты прибыли отдельных банковских продуктов и услуг с позиции альтернативности использования ресурсов и обосновывать выбор продуктов и услуг, которые следует в

дальнейшем наращивать и развивать, и определять те продукты и услуги, предоставление которых требует оптимизации затрат и повышения рентабельности.

2. Модель прибыльности банковских продуктов и услуг позволяет принимать управленческие решения, опирающиеся на полную информацию о влиянии каждой банковской операции на основные показатели работы банка в системном единстве. Построение такой модели базируется на перегруппировке счетов банковского баланса, в результате которой выделяются группы банковских продуктов и услуг, ресурсные источники их финансирования, доходы и расходы, связанные с банковским производством. Финансовый результат в целом по банку представляется в модели в виде суммы финансовых результатов по банковским продуктам и услугам, рассчитанных с учетом издержек ликвидности, риска и других сопутствующих их предоставлению доходов-расходов. Данная модель позволяет проводить ретроспективный и текущий анализ, рассчитывать различные варианты привлечения и инвестирования средств и осуществлять выбор наиболее приемлемого варианта, обеспечивающего достаточный уровень доходности, ликвидности, платежеспособности банка и страхование принимаемых рисков.

3. Классификация финансовых потоков банка, в основе которой лежит разделение потоков по принципу отражения ими реального движения денежных средств, позволяет вычленив из банковского баланса внутренние потоки, присутствующие в балансе в силу специфики ведения бухгалтерского учета. Такая классификация может найти применение при создании информационного обеспечения процесса регулирования финансовых потоков банка, а также при разработке различных аналитических форм представления балансовых данных, агрегируя ту информацию, которая необходима для принятия тех или иных управленческих решений.

4. Модель финансовых потоков балансирует средства, поступившие в банк (источники пополнения собственных средств, уменьшение активов, прирост пассивов), и средства, использованные банком (дивиденды, выплаченные акционерам, прирост активов, снижение пассивов), за один и тот же временной промежуток. При этом в модели присутствуют только те финансовые потоки, которые отражают реальное движение денежных средств в банке. Потоки, связанные непосредственно с размещением и привлечением средств, характеризуются датой вложения и возврата средств, доходностью размещения и стоимостью привлечения. Модель финансовых потоков может использоваться для оценки способности банка привлекать и использовать денежные средства, является инструментом моделирования различных банковских операций и оценки их влияния на ликвидность и финансовые результаты банка.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является самостоятельным научным исследованием, выполненным на основе изучения специальной научной отечественной и зарубежной литературы, обобщения



современного опыта управления банковскими учреждениями. Разработка основных положений и выводов, процесса построения предлагаемых моделей принадлежит автору диссертации.

**Апробация результатов диссертации.** Результаты исследования апробированы автором в форме докладов и выступлений на международных и республиканских конференциях, в том числе международной конференции "Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы" (г. Минск, 1998 г.), республиканской научно-практической конференции "Государство и экономика: проблемы эффективного функционирования" (г. Минск, 1999 г.), республиканской научно-практической конференции "Финансово-бюджетная политика государства" (г. Минск, 1999 г.).

**Опубликованность результатов.** Результаты исследования отражены в 9 научных публикациях общим объёмом 34 стр., в том числе в 6 статьях в рецензируемых журналах.

**Структура и объём диссертации.** Цель и задачи исследования определили структуру работы, состоящую из общей характеристики работы, трёх глав, заключения, списка использованных источников, включающего 162 наименования, приложения. Полный объём диссертации составляет 125 стр., в том числе 27 таблиц, 13 рисунков, 1 приложение на 2 стр.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Первая глава диссертации "Анализ современных теорий управления банком" посвящена 1) исследованию основных стратегий, подходов и методов управления банком, разработанных в рамках теории классического банковского менеджмента, 2) анализу возможностей теории современного контроллинга и оценке его применимости к решению рассматриваемых в диссертации задач.

Центральная проблема, на решение которой направлена теория классического банковского менеджмента, состоит в поддержании оптимального соотношения между доходностью и риском. Для решения указанной задачи предлагается ряд подходов.

В зарубежной банковской практике широко используется подход, основанный на анализе модели Дюпона, ключевыми показателями которой выступают показатели ROE (прибыль на собственный капитал) и ROA (прибыль на активы). Суть данного анализа заключается в последовательном дихотомическом расщеплении исходного коэффициента на факторные составляющие и выяснении степени влияния каждого фактора на конечный результат. Для управления процентным доходом и регулирования риска изменения процентной ставки применяется модель разрыва (ГЭП). Концепция ГЭПа строится на основе понятия разрыва между активами и пассивами банка с плавающей процентной ставкой.

Стремление максимизировать прибыльность банка непременно ведет к росту рискованности его операций. Наиболее существенно на прибыль банка влияют финансовые риски. Контроль и минимизация финансовых рисков деятельности банка во многом зависит от реализации концепции управления активами и пассивами (УАП). В качестве инструментов УАП банковский менеджмент предлагает ГЭП анализ, а также модель оценивания мер длительности портфеля, основанную на понятии дюрации (средневзвешенного срока погашения).

Одной из приоритетных задач, решаемых в рамках УАП, является задача управления риском ликвидности банка. Теоретическая база банковского менеджмента содержит следующие основные теории управления ликвидностью: теория коммерческих ссуд, теория перемещения, теория управления пассивами и теория ожидаемых доходов. На основе их сформированы подходы управления ликвидностью через управление активами, управление пассивами и сбалансированного управления активами и пассивами.

Риск неплатежеспособности или риск недостаточности банковского капитала, представляющий собой производный риск от всех других финансовых рисков, рассмотрен в работе как с позиции понимания его экономического смысла, так и с точки зрения банковского надзора. Анализ теории классического банковского менеджмента завершается выводом об определенном "дефиците" комплексности выработанных методов.

В качестве комплексной системы управления банком рассматривается концепция контроллинга, представляющая собой интегрированное планирование, управление, контроль за ростом, рентабельностью, ликвидностью, а также за сферой риска. В рамках концепции деятельность банка рассматривается как производственный процесс, представляющий собой трансформацию банковских пассивов и собственного капитала в доходные активы. Конечным результатом банковского производства выступают банковские продукты и услуги. Внедрение систем контроллинга в банках определено как наиболее эффективное и перспективное направление развития банковского дела.

Вторая глава **"Анализ современной практики управления доходностью и надежностью банка"** посвящена исследованию методов управления доходностью и надежностью банка, применяемых на практике. В управлении банком выделено четыре основных блока управления: управление доходностью, ликвидностью, платежеспособностью и риском.

Современная практика управления доходностью банковских операций заключается в анализе доходов и расходов и их планировании. При этом основными методами анализа выступают структурный, факторный и стоимостной анализ. Использование перечисленных методов позволяет сделать ряд выводов о доходности банковских операций, однако, как показывают проведенные в работе расчеты, не дает полной информации о процессе формирования прибыли банка с точки зрения его экономической сущности, не позволяет оценить реальную доходность или убыточность

операций, а, следовательно, принять обоснованное управленческое решение.

В управлении ликвидностью выделены методы накопленной ликвидности, метод покупной ликвидности, метод коэффициентов и метод приведения в соответствие сроков погашения активов и пассивов банка. Каждый из этих методов имеет как достоинства, так и недостатки. Так, например, метод накопленной ликвидности позволяет вести нерисковую политику в области ликвидности, но его применение связано с уменьшением доли доходных активов, что приводит к ситуации упущенной доходности. Достоинство метода коэффициентов в его простоте, но при этом банк не рассматривается в качестве динамично развивающейся организации.

Практика управления платежеспособностью банка направлена главным образом на выполнение нормативов, регулирующих платежеспособность, установленных Национальным банком. При этом управление платежеспособностью выделено в отдельный блок управления и осуществляется в отрыве от управления банком в целом.

Наиболее существенным риском с точки зрения возможных потерь для банка является риск невозврата кредитов. Установление процентной ставки по кредиту является не только инструментом снижения кредитного риска, но и своеобразным его страхованием в том случае, когда издержки риска включаются в цену кредита. Задача определения кредитной ставки тесно связана с задачей калькуляции кредита, для решения которой необходима разработка моделей, содержащих совокупность банковских показателей, позволяющих рассчитывать доходы и затраты, относящиеся к конкретному кредитному продукту.

Таким образом, сложившаяся практика управления доходностью и надежностью банка базируется на расчленении единого процесса менеджмента, отсутствует методология комплексного, системного подхода, обеспечивающая принятие управленческих решений путем одновременного учета влияния каждой банковской операции на все четыре рассматриваемых характеристики, что снижает обоснованность и эффективность принятия управленческих решений и может негативно отразиться не только на доходности банка, но и на надежности и устойчивости его функционирования.

Этот вывод и проведенное исследование послужило основой для построения комплексных моделей управления банком, представленных в третьей главе диссертации "**Балансовые модели, обеспечивающие комплексность управления банком**". В работе предложены две модели: модель прибыльности банковских продуктов и услуг и модель финансовых потоков банка.

*Модель прибыльности банковских продуктов и услуг* построена на основе следующей научной и практической логики. Имеющаяся в распоряжении банка ресурсная база, состоящая из собственных и привлеченных ресурсов, не полностью направлена на финансирование

банковских продуктов. В первую очередь, это связано с необходимостью депонирования части привлеченных средств в Фонд обязательных резервов (ФОР) в Национальном банке. Во-вторых, часть средств, привлеченных банком, используется для поддержания ликвидности (касса, корсчета) в целях обеспечения бесперебойного обслуживания клиентов и проведения платежей. В-третьих, определенный объем собственных средств банка направляется для осуществления затрат капитального характера.

Таким образом, в модели используется следующая схема финансирования банковских продуктов:

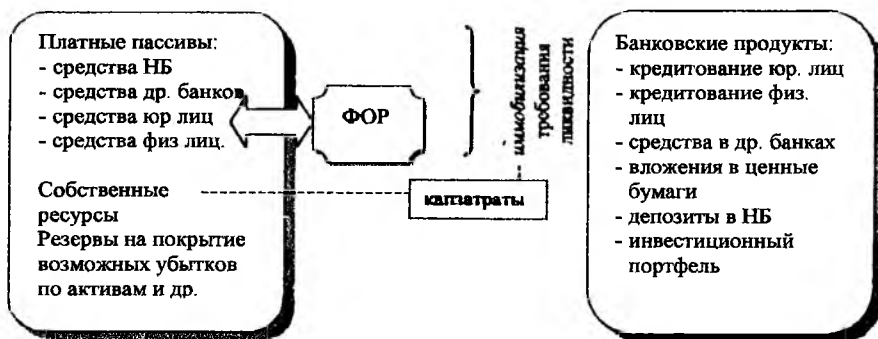


Рис. 1 Схема направления ресурсов, используемая в модели прибыльности банковских продуктов и услуг

Каждый банковский продукт и услуга, производимая и предоставляемая банком, характеризуется сопутствующими их производству и продаже доходами и расходами. Под сопутствующими расходами имеются в виду: расходы по привлечению средств – "сырья" для финансирования банковских продуктов и услуг, включающие в себя издержки по депонированию части привлеченных средств в Фонд обязательных резервов в Национальном банке, издержки по обеспечению ликвидности; издержки риска – расходы по страхованию принимаемых банком рисков (отчисления в резервы для покрытия сомнительных сумм); издержки обработки (функционирования) – расходы по обеспечению функционирования банка (на содержание персонала, помещений и т.п.); а также налог на прибыль.

Так как банк получает доход по Нostro счетам, а нахождение средств на них обусловлено требованиями ликвидности и бесперебойности обслуживания клиентов, то процентный доход по данному размещению следует включать в издержки с отрицательным знаком.

В результате, банковские продукты и услуги с учетом доходов и расходов по их производству и продаже представляются в модели в следующем виде:

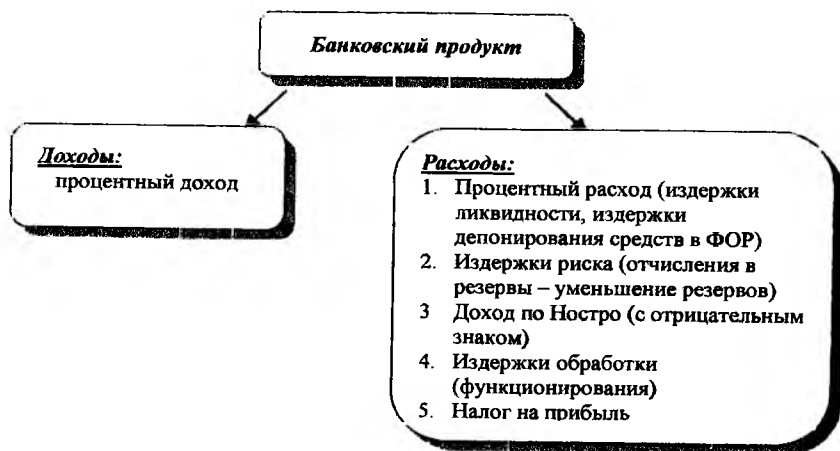


Рис. 2 Схема представления банковского продукта в модели прибыльности банковских продуктов и услуг

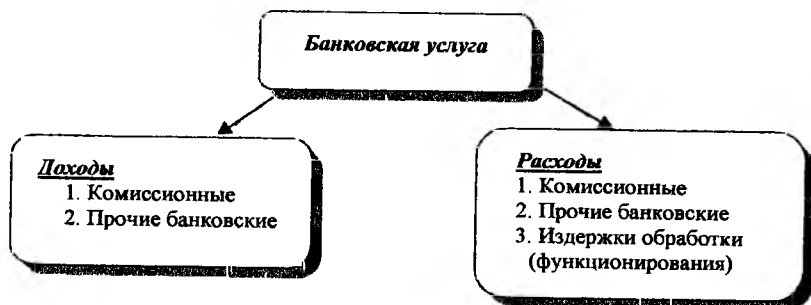


Рис. 3 Схема представления банковской услуги в модели прибыльности банковских продуктов и услуг

Данные бухгалтерской отчетности не позволяют напрямую подчинить определенные ресурсы соответствующим продуктам, а также определить издержки по каждому продукту и услуге. В этой связи распределяем их аналитически. При распределении ресурсов необходимо учитывать их целевое назначение. Например, АСБ "Беларусбанк" получает централизованные кредитные ресурсы от Национального банка и Правительства для направления их на льготное кредитование населения. В некоторых банках открыты кредитные линии, которые оформлены как межбанковский кредит в пассиве, для кредитования определенных инвестиционных проектов. В этих случаях конкретный пассив предназначен для конкретного актива. В общем случае, когда отсутствует

привязка пассивов к активам, ресурсы распределяются между банковскими продуктами пропорционально объему средств, направленных в продукты. Аналогичным образом распределяются и процентные расходы.

Издержки риска распределяются между продуктами, с которыми они связаны. Распределение издержек обработки представляет собой наибольшую методологическую трудность. Для простоты предлагается их распределять пропорционально удельным весам полученных процентных (от продажи банковских продуктов) и сумме комиссионных и прочих банковских доходов (доходы от банковских услуг). Сумму издержек обработки, приходящуюся на процентные доходы, распределяем по продуктам пропорционально их объему.

Распределение суммы налога по банковским продуктам производится следующим образом: рассчитывается условная прибыль (до налога на прибыль) по каждому продукту как разность сопутствующих доходов и расходов, затем сумма налога на прибыль распределяется пропорционально полученной условной прибыли.

Финансовый результат по каждому продукту и услуге определяется исходя из доходов и вмененных издержек.

Модель прибыльности банковских продуктов и услуг, построенная в соответствии с вышеприведенным описанием, имеет множество практических применений, например, позволяет осуществлять более глубокий и комплексный анализ архивной информации, отражающей результаты функционирования банка.

С помощью модели продукты классифицируются на продукты, приносящие прибыль банку, и на продукты, издержки по предоставлению которых не покрываются полученными от их продажи доходами. Аналогично классифицируются и предоставляемые услуги.

Модель прибыльности банковских продуктов и услуг отражает весь комплекс банковских продуктов и услуг, предоставляемых банком, с учетом полученных доходов и издержек по их предоставлению. Следовательно, она позволяет выявить и оптимизировать структуру затрат на их производство.

Так как расчет доходности банковских продуктов осуществляется в модели с учетом требований ликвидности и необходимости депонирования части привлеченных ресурсов в ФОР, платежеспособности и страхования риска невозврата кредитов, то модель создает условия для анализа реальной прибыльности или убыточности проводимых операций.

Собственные ресурсы в модели подразделяются на ресурсы, за счет которых осуществляются капитальные затраты, и на ресурсы, которые направляются для финансирования активных операций, значит модель предполагает расчет реальной платежеспособности банка, то есть на сколько процентов активные операции профинансированы за счет собственных ресурсов.

С помощью модели решаются и задачи управления ресурсами в части направления ресурсов в более доходные активы, анализируются

альтернативные варианты фондирования активов и упущенная или приобретенная доходность. Ретроспективный анализ деятельности банка является фундаментом для дальнейшего планирования.

Модель позволяет рассчитывать эффективность и оценивать риск различных вариантов вложений ресурсов – собственных и привлеченных, обладающих большим количеством альтернатив возможностей для использования: вложения в ценные бумаги, кредитование и т.д.; осуществлять анализ и обоснование оптимальных решений, связанных с управлением важнейшими показателями и сторонами деятельности банка; прогнозировать последствия принятия стратегических решений относительно финансового положения банка в краткосрочной и долгосрочных перспективах.

Таким образом, модель прибыльности банковских продуктов и услуг направлена на осуществление комплексного анализа деятельности банка, рассматривая банк с позиций доходности операций, ликвидности, платежеспособности и страхования риска невозврата кредитов, является активным инструментом планирования дальнейшей деятельности.

Дополнением к модели прибыльности банковских продуктов и услуг является *модель финансовых потоков банка*. В основе построения модели лежит концепция, что носителями информации о потоках являются бухгалтерские проводки.

Все финансовые потоки банка можно разделить на внешние, связанные с реальным притоком или оттоком денежных средств, и внутренние или холостые, не связанные с реальным притоком или оттоком денежных средств. При этом внешние потоки подразделяются на потоки, связанные непосредственно с привлечением и размещением средств, и на потоки, не связанные непосредственно с привлечением и размещением средств. К внешним потокам в работе относятся денежные потоки, поступающие в банк извне (входной поток) и уходящие напрямую из системы банка (выходной поток). Внешний входной поток представляет собой в балансе уменьшение активов банка, прирост долговых обязательств и получение доходов от размещения средств. Внешний выходной поток связан с приростом активов банка, снижением долговых обязательств и с расходами по привлеченным ресурсам. Внутренние (холостые) потоки - это потоки, не связанные с реальным притоком или оттоком денежных средств.

Предложенная классификация финансовых потоков банка представлена на рис.4.

Внешние потоки, связанные непосредственно с привлечением и размещением денежных средств, характеризуются суммой и датой вложения и возврата средств. Большинству этих потоков соответствуют встречные потоки. Например, потоку привлечения межбанковского кредита сопутствуют поток расходов по нему, или сделки Своп, когда банк замен одной валюты получает другую. В соответствии с делением потоков делаются и бухгалтерские проводки.

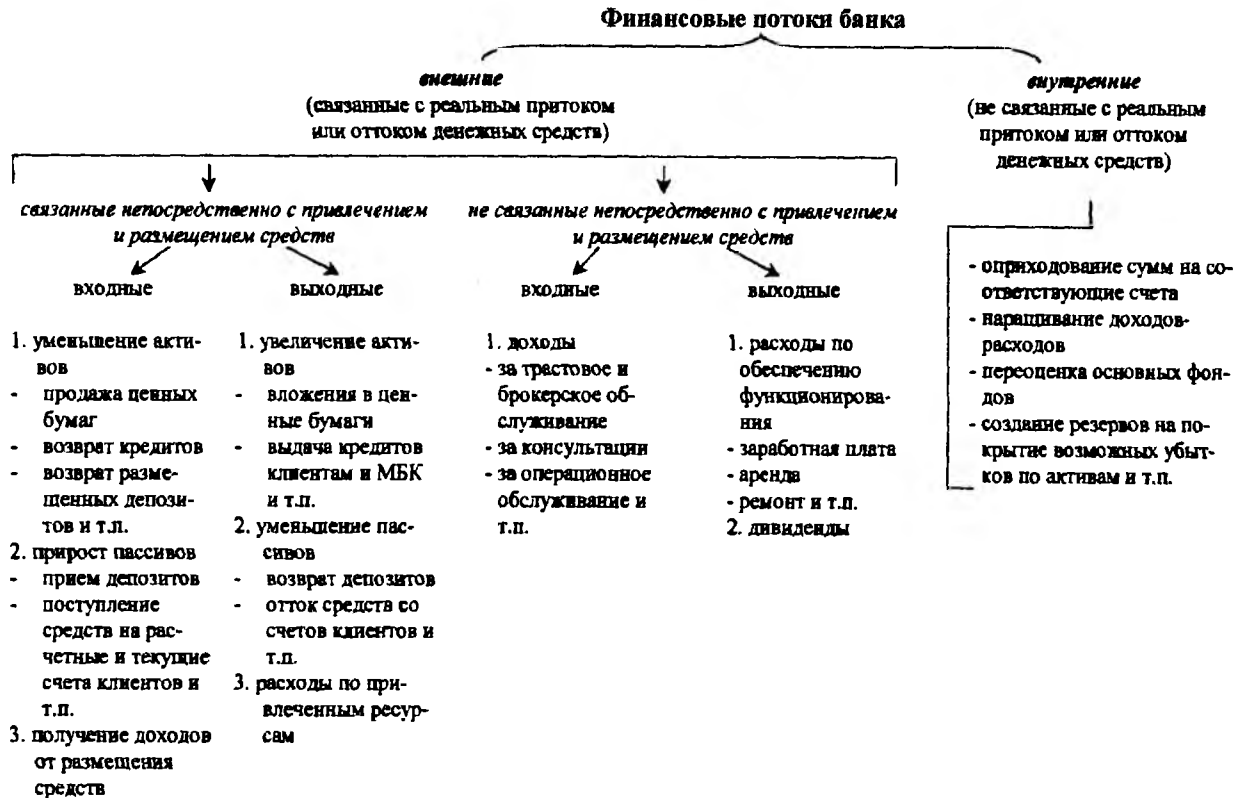


Рис. 4 Схема классификации финансовых потоков банка



Модель финансовых потоков построена на основе следующих балансовых зависимостей:

1. Средства, поступившие в банк за определенный период времени = средства от операций банка + уменьшение активов банка + прирост долговых обязательств (пассивов);

2. Средства, использованные банком за тот же период времени = дивиденды выплаченные акционерам + прирост активов банка + снижение долговых обязательств (пассивов);

3. Средства, поступившие в банк = средства, использованные банком за один и тот же промежуток времени.

При построении модели проводится классификация потоков на потоки, связанные с реальным притоком или оттоком денежных средств, и на внутренние (холостые) потоки, отдельно выделяются потоки, связанные непосредственно с привлечением и размещением средств, так как они имеют важнейшую характеристику для анализа – срок погашения (возврата) средств.

На базе модели финансовых потоков строится отчет об источниках и использовании средств.

Модель финансовых потоков имеет преимущество перед другими формами представления данных банковского баланса, которое состоит в том, что в ней отражены и запасы и потоки, то есть динамика развития банка, при этом в модели показаны только реальные финансовые потоки банка. С помощью модели банковский баланс становится "очищенным", не загроможденным различными искусственными проводками и внутренними потоками банка, что позволяет делать выводы о реальном движении денежных средств: о реальном притоке или оттоке средств.

Важное значение построенная модель имеет и для прогнозирования состава и структуры активов, пассивов и финансового результата деятельности банка. Планирование потоков денежных средств в виде потоков активов и пассивов, а также сопутствующих им финансовых результатов позволяет заранее оценить потребность в привлечении ресурсов для обеспечения прибыльной работы, покрытия не только затрат по привлечению ресурсов, а и административно-хозяйственных расходов.

Модель может выполнять функцию контроля баланса. Контроль правильности отражения бухгалтерских проводок осуществляется с помощью проверки выполнения тождества: средства, поступившие в банк = средства, использованные банком за один и тот же промежуток времени.

Таким образом, модель финансовых потоков имеет широкое применение: используется для оценки способности банка привлекать и использовать денежные средства, отражает откуда в банк поступили или поступят средства и как они были или будут использованы; позволяет вкладывать средства в активы, опираясь на конкретно определенные сроки и остатки; ежедневно дает точную информацию о возврате активов и пассивов; с помощью модели можно разрабатывать различные сценарии развития банка и оценивать влияние реализации сценариев на основные

показатели работы банка; предусмотреть заранее комплекс мер, которые необходимо предпринять при различного рода неординарных ситуациях.

В результате внедрения разработанных моделей в одном из отечественных банков и использования их в течение месяца, были инициированы управленческие решения о пересмотре процентных ставок по кредитам, предоставляемым юридическим лицам в текущую деятельность на 3 п.п., оптимизирован объем средств, направляемый в высоколиквидные активы, что повлекло за собой увеличение доходов на 4%. Регулирование движения средств в банке с помощью модели финансовых потоков позволило избежать ситуации с отрицательным корреспондентским счетом в банке, который неоднократно фиксировался в предыдущие периоды. Структура издержек производства и продажи банковских продуктов и услуг, выявленная с помощью модели прибыльности продуктов и услуг, определила направления сокращения издержек. Кроме этого, значительно сократилось время на подготовку ежедневных аналитических записок о финансовом положении банка и его изменении за сутки по причине того, что благодаря вычленению внутренних потоков банка, анализируемый показатель поступления средств уменьшился более, чем в 2 раза, и исходная информация для анализа стала более прозрачной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты проведенного в настоящей диссертационной работе исследования состоят в теоретическом обосновании и практическом подтверждении концепции комплексного управления банком на основе балансовых моделей, разработке методологии построения таких моделей. В процессе исследования были воспроизведены основные стратегии, разработанные в рамках теории классического банковского менеджмента, показаны их основные достоинства и недостатки, оценена применимость теории современного контроллинга к решению рассматриваемых в диссертации задач. Были выявлены существенные недостатки ныне действующей методологии научного обеспечения процесса управления банковской деятельностью, состоящие в одностороннем, некомплексном решении задач управления доходностью и надежностью банка.

Проведенное исследование позволяет представить ряд обобщающих положений и выводов, касающихся предмета исследования и практических результатов диссертационной работы.

1. Опираясь на анализ теорий классического банковского менеджмента и достижения современной теории контроллинга, установлено, что эффективность банковского управления может быть обеспечена на основе комплексного подхода к моделированию управления банком, предусматривающего сочетание в единой модели показателей доходности, ликвидности, платежеспособности и риска [1,2,6].

2. В рамках этого подхода предлагается рассматривать производство и продажу банковских продуктов и услуг с учетом получаемых доходов и сопутствующих издержек. Под сопутствующими издержками здесь имеются в виду расходы по привлечению средств – "сырья" для финансирования банковских продуктов и услуг, издержки по депонированию части привлеченных средств в Фонд обязательных резервов в Национальном банке, издержки по обеспечению ликвидности, издержки риска – расходы по страхованию принимаемых банком рисков, а также издержки обработки или расходы по обеспечению функционированию банка [1,6].

3. В качестве инструментов указанного подхода выступают модели: 1) прибыльности банковских продуктов и услуг и 2) финансовых потоков банка, обладающие определенными преимуществами по сравнению с используемыми на практике инструментами. Эти преимущества состоят в возможности осуществления многовариантных прогнозных расчетов, оперативного комплексного анализа последствий принимаемых решений и обоснованного выбора наиболее приемлемых из них [1,4].

4. Модель прибыльности банковских продуктов и услуг представляет собой модифицированный банковский баланс, сведенный к двум балансам: баланс банковских продуктов и источников их финансирования и баланс финансовых результатов от продажи банковских продуктов и услуг и финансового результата в целом по банку. Отражая весь комплекс предоставляемых банком продуктов и услуг с учетом полученных доходов и сопутствующих издержек, модель позволяет выявить и оптимизировать структуру затрат на их производство, классифицировать продукты и услуги на приносящие прибыль банку и на те, издержки по предоставлению которых не покрываются полученными от их продажи доходами. Кроме ретроспективного анализа деятельности банка модель может быть использована для моделирования различных вариантов привлечения и инвестирования средств. При этом любая операция будет рассматриваться комплексно с позиции ее влияния на доходность, ликвидность, платежеспособность и риск банка. Работоспособность модели показана на примере использования банковского баланса с реальными данными [1].

5. Модель финансовых потоков построена на основе предложенной классификации финансовых потоков банка. Отличительной особенностью модели является оперирование реальными финансовыми потоками, связанными с реальным движением денежных средств. Модель позволяет оценивать способность банка привлекать и эффективно использовать денежные средства, заранее предусмотреть потребность в привлечении ресурсов для обеспечения прибыльной работы, покрытия не только затрат по привлечению ресурсов, а и административно-хозяйственных расходов, осуществлять комплексное управление ликвидностью банка, прогнозируя ликвидную позицию банка [3,4].

6. Разработанные в диссертации модели обладают высокой работоспособностью, доказательством чего является приведенная в работе их практическая реализация на основе реальных балансовых данных. Вывод о большей целесообразности и обоснованности управленческих решений, принимаемых с помощью предложенных моделей, по сравнению с решениями, принятыми на базе использования известных методов управления банком, подтверждается результатами анализа конкретных данных деятельности банка [1,4].



## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### Статьи:

1. Ясинская Н.А. Совершенствование управления банком с помощью модели банковских продуктов и услуг // *Банковский вестник*. – 2000. - №31. – С.31-34.
2. Ясинская Н.А. Что такое контроллинг? // *Финансы, учет, аудит*. – 2001. - №5. – С.80.
3. Ясинская Н.А. Управление ликвидностью реально // *Финансы, учет, аудит*. – 2001. - № 2. – С.49-52.
4. Ясинская Н.А. Модель финансовых потоков банка // *Банковский вестник*. – 2001. - №13. – С.15-20.
5. Ясинская Н.А. Банковская деятельность: управленческий аспект // *Проблемы управления*. – 2003. - №2. – С.81-86.
6. Ясинская Н.А. Контроллинг и специфика его использования в банках // *Банковский вестник*. – 2003. - №34. – С.41-45.

### Материалы конференций:

7. Ясинская Н.А. Методика рейтинговой оценки работы структурных подразделений // *Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы. Финансово-банковский механизм в переходной экономике / Белорусский государственный экономический университет, Минск, 1999. – С.140-142.*
8. Ясинская Н.А. Оценка деятельности банка и бухгалтерский учет // *Финансово-бюджетная политика государства: Материалы Республиканской научно-практической конференции, Минск, 15 января 1999 г. / Под общ. ред. А.С.Головачева, Н.С.Березиной. - Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск, 1999. – С. 153-155.*
9. Ясинская Н.А. Методы анализа, используемые при управлению доходностью банковских операций // *Государство и экономика: проблемы эффективного функционирования: Тез. докл. Респ. науч.-практич. конф. аспирантов и соискателей, Минск, 15 декабря 1999 г. / Под общ. ред.*

**В.К.Матюшевой - Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск, 2000. – С. 110-111.**

Ясинская Наталья Александровна

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БАНКОМ НА ОСНОВЕ БАЛАНСОВЫХ МОДЕЛЕЙ

**Ключевые слова:** управление банком, контроллинг, комплексный подход, доходность, ликвидность, платежеспособность, управление рисками, банковский продукт, балансовые модели, финансовые потоки, анализ, планирование.

**Объект исследования:** деятельность коммерческих банков Республики Беларусь.

**Предмет исследования:** управление экономические процессы в коммерческом банке.

**Цель исследования:** разработка комплексного подхода к управлению банком, основанного на использовании балансовых моделей, позволяющих принимать управленческие решения на базе информации, показывающей влияние банковских операций на показатели доходности и надежности банка.

**Основные методы исследования:** научный метод познания, системный подход, формально-логический метод, сравнительный анализ, синтез, моделирование, эмпирические исследования.

**Научная новизна полученных результатов:** разработан комплексный подход к управлению банком, основанный на использовании балансовых моделей. Выдвинут и обоснован метод исчисления издержек, сопутствующих производству и продаже банковских продуктов и услуг. Создана модель прибыльности банковских продуктов и услуг, основная особенность которой состоит в том, что она содержит в качестве ключевых показателей эффективности и целесообразности проведения банковской операции ее совокупное влияние на доходность, ликвидность, платежеспособность и риски банка. Предложена классификация финансовых потоков банка. Разработана модель финансовых потоков банка, содержащая только реальные финансовые потоки, которые используются для анализа и планирования деятельности банка.

**Практическая значимость полученных результатов:** представленный в диссертации комплексный подход на основе балансовых моделей может быть применен коммерческими банками для повышения эффективности управления; основные положения диссертационной работы могут быть использованы при преподавании дисциплин по банковскому делу.

Ясінская Наталля Аляксандраўна

## КОМПЛЕКСНЫ ПАДЫХОД ДА КІРАВАННЯ БАНКАМ НА АСНОВЕ БАЛАНСАВЫХ МАДЭЛЯУ

**Ключавыя словы:** кіраванне банкам, кантролінг, комплексны падыход, прыбытковасць, ліквіднасць, плацежаздольнасць, кіраванне рызыкамі, банкаўскі прадукт, балансавыя мадэлі, фінансавыя плыні, аналіз, планаванне.

**Аб'ект даследавання:** дзейнасць камерцыйных банкаў Рэспублікі Беларусь.

**Прадмет даследавання:** кіраванне эканамічнымі працэсамі у камерцыйным банку.

**Мэта даследавання:** распрацоўка комплекснага падыхода да кіравання банкам, заснаванага на выкарастанні балансавых мадэляў, якія дазваляюць прымаць кіраўніцкія рашэнні на базе інфармацыі, якая паказвае уплыў банкаўскіх аперацый на паказчыкі прыбытковасці і надзейнасці банка.

**Асноўныя метады даследавання:** навуковы метады пазнання, сістэмны падыход, фармальна-лагічны метады, параўнальны аналіз, сінтэз, мадэляванне, эмпірычны даследаванні.

**Навуковая навізна атрыманых вынікаў:** распрацаваны комплексны падыход да кіравання банкам, заснаваны на выкарастанні балансавых мадэляў. Прапанаваны і абгрунтаваны метады падліку выдаткаў, якія спадарожнічаюць вытворчасці і продажу банкаўскіх прадуктаў і паслуг. Створана мадэль прыбытковасці банкаўскіх прадуктаў і паслуг, асноўная асаблівасць якой заключаецца ў тым, што яна утрымлівае ў якасці ключавых паказчыкаў эфектыўнасці і мэтазгоднасці правядзення банкаўскай аперацыі яе сукупны уплыў на прыбытковасць, ліквіднасць, плацежаздольнасць і рызыкі банка. Распрацавана мадэль фінансавых плыняў банка, якая утрымлівае толькі рэальныя плыні, якія выкарыстоўваюцца для аналізу і планавання дзейнасці банка.

**Практычная значнасць атрыманых вынікаў:** рэпрэзентаваны ў дысертацыі комплексны падыход на аснове балансавых мадэляў можа быць выкарыстаны камерцыйнымі банкамі для павышэння эфектыўнасці кіравання, асноўныя палажэнні дысертацыйнай работы могуць быць выкарыстаны пры выкладанні дысцыплін па банкаўскай справе.

## SUMMARY

Natalia A. Yasinskaya

### COMPLEX APPROACH TO THE MANAGEMENT OF BANK ON THE BASIS OF THE BALANCE MODELS

**Keywords:** management of bank, controlling, complex approach, profitability, liquidity, solvency, risk management, bank product, balance models, cash flows, analysis, planning.

**Research object:** activity of commercial banks of Republic of Belarus.

**Research subject:** the management of economic processes in commercial banks.

**Research objective:** Working out the complex approach to the management of bank, based on the use of balance models, allowing to make administrative decisions on the basis of the information, showing the influence of bank operations on the parameters of profitability and reliability of bank.

**Basic methods of research:** scientific method of knowledge, the system approach, formally-logical method, the comparative analysis, synthesis, modelling, empirical researches.

**Scientific value of the received results:** The complex approach to the management of bank, based on the use of balance models is developed. The method of the calculation of the production costs attended manufacture and the sale of bank products and services is put forward and proved. The model of profitability of bank products and services, which has total influence on profitability, liquidity, solvency and risks of bank as indicator of efficiency and expediency of the realisation of bank operation is created. The classification of cash flows of bank is offered. The model of cash flows of bank, containing only real cash flows, which are used for the analysis and planning of activity of bank is developed.

**The practical value of the received results:** the complex approach, based on balance models, presented in the dissertation, can be applied by commercial banks to increase management efficiency; basic principles of the dissertation can be used in the courses of banking.



Подписано в печать 27.02.2004.

Бумага офсетная. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Печать трафаретная. Тираж 100 экз. Заказ № 67.

Редакционно-издательский центр Академии управления  
при Президенте Республики Беларусь

Отпечатано в Редакционно-издательском центре  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
220007, г. Минск, ул. Московская, 17