

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

© 2010 В.В. Мануйленко\*

**Ключевые слова:** система управления собственным капиталом, регулятивный капитал, экономический капитал, комплексное управление банковскими рисками, стратегия управления капиталом, Базельское Соглашение II.

Рассматривается системный подход к управлению собственным капиталом коммерческого банка, формулируются требования к системе, характеризуются ее элементы, определяется различие между регулятивным и экономическим капиталом в системе, в результате определяются критерии системы управления капиталом.

Каждая кредитная организация должна самостоятельно разрабатывать политику управления капиталом, направленную на обеспечение его достаточности, учитывая при этом стратегию своего развития<sup>1</sup>. Однако как в отечественной, так и в зарубежной литературе управление капиталом не изучается с позиции системного подхода, тогда как его максимальная действенность и эффективность может быть достигнута только в этом случае.

Система управления капиталом должна быть сложной, динамичной, открытой. Сложность ее определяется неоднородностью составляющих элементов и структурным разнообразием, что вызывает различие элементов системы, их взаимосвязей, тенденций и изменений. Ее динамичность обусловлена тем, что под воздействием быстроменяющихся факторов внешней среды происходит движение капитала, источники финансирования находятся в постоянном динамическом развитии: изменяется их абсолютная величина, а также происходят структурные изменения внутри системы, что предполагает увеличение и углубление связей рассматриваемой системы с внешней средой, и свидетельствует об ее открытости. То есть необходимо учитывать, что достаточность капитала банка представляет собой комплексное, качественное состояние в настоящем и будущем - динамическое состояние, подверженное систематическим изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов.

Как любая система, управление капиталом состоит из двух подсистем: управляющей - субъект управления и управляемой -

объект управления. Нет сомнения в том, что между элементами системы управления капиталом существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость (рис. 1).

Поскольку собственный капитал представляет собой инструмент, посредством которого осуществляется как государственное регулирование, так и внутрибанковское управление, то при определении субъекта управления необходимо различать субъекты, на макро- (ЦБ РФ, Базельский комитет по банковскому надзору, органы законодательной и исполнительной власти) и микроуровнях - банковский менеджер.

На уровне банковской системы регулирование капитала предусматривает установление (управляющие воздействия):

- 1) требований к минимальному размеру собственного капитала для получения банком лицензии на определенные виды деятельности, разрешения на открытие филиалов;
- 2) экономических нормативов деятельности банка, предполагающих установление зависимости ряда активных операций банка от объема собственного капитала;
- 3) стандартов организации и деятельности служб внутреннего контроля и управления рисками;
- 4) методики оценки достаточности собственного капитала, как на национальном, так и международном уровнях.

Важное место в системе управления капиталом должно принадлежать банковскому менеджеру. Он должен управлять собственным капиталом банка, исходя не только из необходимости выполнения обязательных

\* Мануйленко Виктория Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент НОУ ВПО "Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт", г. Ставрополь. E-mail: vika-mv@mail.ru.



Рис. 1. Структура системы управления собственным капиталом коммерческого банка

нормативов, но с позиций принятия оптимизационных управленческих решений для их внедрения при функционировании кредитных организаций для достижения собственных целей. Менеджер должен тесным образом взаимодействовать с аналитическими службами банка и отделом внутреннего контроля или аудита.

Менеджмент банка, владея полной и точной информацией о текущем состоянии банка и планируя его будущее с учетом намеченных целей, способен объективно оценить достаточность капитала. То есть возникает необходимость определения экономического капитала - важнейшего индикатора в системе управления банковскими рисками, который выступает мерилем уровня капитала, необходимого банку при данных рисках по различным видам деятельности. Согласно концепции экономического капитала, руководство банка должно отвечать за наличие эффективных методов управления им, соответствующих имеющимся рискам. Масштабы финансовой службы и самих функций соответствующих подразделений зависят от размера, организационно-правовой формы и формы собственности кредитной организации.

Любое управленческое решение должно основываться на некоторых исходных параметрах и содержать ряд выходных показателей, характеризующих как прошлое, так и текущее состояние объекта управления. В связи с этим важно выделить такой элемент системы, как оценка. По результатам оценки банковский менеджер формирует итоговые суждения об эффективности управления капиталом, которые должны быть полными, однозначными и точными. Содержание процесса управления капиталом банка представлено на рис. 2.

Основным элементом управления капиталом кредитной организации является стратегия. Именно стратегия определяет систему критериев оценки капитала и факторов, на него влияющих, а также приоритеты в управлении капиталом и мероприятия активного менеджмента. В Базельском Соглашении II отмечается, что у кредитных учреждений для определения внутреннего капитала должна быть разработана серьезная, эффективная и полная стратегия и процессы для оценки и постоянного поддержания сумм, типов и распределения внутреннего капитала, которые они считают адекватными для характера и уровня рисков<sup>2</sup>.

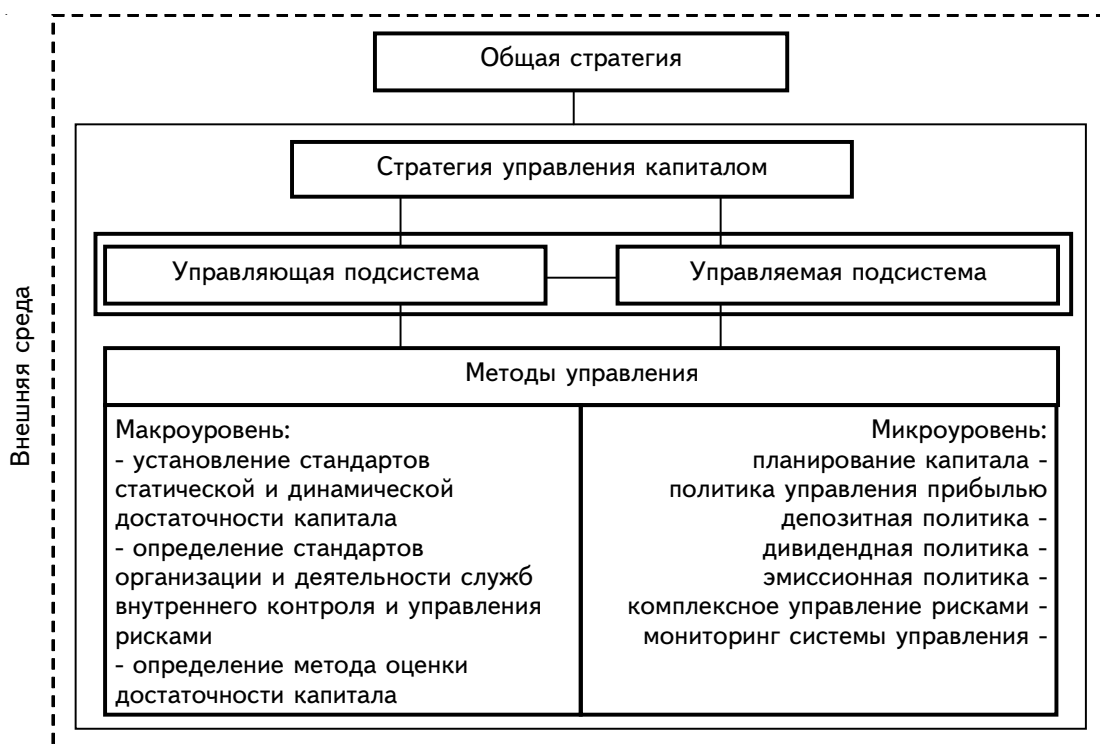


Рис. 2. Содержание процесса управления собственным капиталом коммерческого банка

Общим правилом стратегии является то, что она должна быть направлена на достижение определенного роста рыночной стоимости банка, его акций, или роста ROE, ROA и включать в себя стратегические планы по всем направлениям деятельности.

Можно выделить следующие виды стратегий управления капиталом во взаимосвязи с текущей деятельностью кредитной организации (см. таблицу).

После выбора стратегии банка и определения степени влияния тех или иных факторов на процесс управления капиталом необходимо разработать механизм управления капиталом и определить инструменты и методы реализации выбранной стратегии, причем в соответствии с требованиями органов надзора.

Так, в частности, планирование капитала должно осуществляться с учетом достижения соответствия между объемами привлека-

емого капитала и формируемых активов. Размер собственного капитала выступает в виде балансирующего показателя при стратегическом планировании деятельности банка и определении уровня риска.

Так, планирование потребности в капитале целесообразно осуществлять согласно следующим этапам.

Этап 1. Разработка общего финансового плана банка.

Этап 2. Определение величины капитала, который можно финансировать за счет внутренних и внешних источников.

Этап 3. Определение величины капитала, необходимой банку с учетом его целей, приемлемой степени подверженности риску и условий государственного регулирования.

Этап 4. Оценка и выбор наиболее адекватного потребностям и целям банка источника капитала.

#### Стратегии управления собственным капиталом банка

Стратегия	Достоинство	Недостатки
Поддержание ликвидности	Устойчивость в краткосрочном периоде при высоких рисках банковской деятельности	Заниженная прибыль, низкие дивиденды, излишек ликвидности
Максимальная отдача капитала	Высокие рентабельность капитала, норма прибыли и дивиденды	Высокие требования к квалификации всех банковских специалистов и высокий риск потери ликвидности
Уравновешенная	Оптимальная надежность кредитной организации	Технически сложный и трудоемкий процесс управления капиталом

Как было отмечено выше, вопрос об источниках роста капитала банков напрямую зависит от действий регулятора. В рамках системы управления собственным капиталом у банков существуют два основных источника формирования капитала: внутренние и внешние.

Образование, распределение и использование прибыли может отражаться в политике управления прибылью банка. Рост капитала за счет прибыли может происходить как за счет увеличения доходности активных операций в рамках кредитной политики, так и за счет обеспечения сбалансированности пассивов по срокам и видам, удешевления ресурсной базы - депозитная политика. Границу экономической целесообразности привлечения заемных средств определяет эффекта финансового рычага. Финансовый рычаг ("финансовый леверидж") - это инструменты управления рентабельностью собственного капитала за счет оптимизации соотношения используемых собственных и заемных финансовых средств.

Важной и необходимой составляющей управления внутренними источниками собственного капитала является комплексное управление пассивами и активами. Преимущество данного способа наращивания капитала состоит в отсутствии издержек по привлечению ресурсов, угрозы потери контроля существующими акционерами, сужения их доли в собственности и снижения доходности в пересчете на 1 акцию; недостаток - капитал в процессе генерации чувствителен к изменению процентных ставок и экономических условий.

Возможность капитализации прибыли прямо и непосредственно связана с определением и реализацией дивидендной политики как одной из составных частей стратегии управления капиталом банка. Дивидендная политика позволяет банку поддерживать выплаты его владельцам на относительно постоянном уровне и, при этом, производить постепенное наращивание капитала для расширения объема проводимых активных операций.

Одним из важнейших методов управления капиталом является эмиссионная политика, призванная обеспечивать привлечение средств из внешних источников наиболее

эффективным образом. Реализуется через дополнительную эмиссию акций; привлечение дополнительного паевого капитала; эмиссию субординированных долговых обязательств. Основной целью эмиссионной политики является привлечение на финансовом рынке необходимого объема финансовых средств в минимально возможные сроки по минимальной стоимости.

Для эффективной реализации эмиссионной политики необходима качественная аналитическая работа по исследованию рынка ценных бумаг и позиций акций банка на этом рынке, четкое осознание целей эмиссии и сопоставление планируемого положительного результата от размещения дополнительных выпусков ценных бумаг с затратами на него, что предполагает следующие этапы:

1. Исследование возможностей эффективного размещения предполагаемой эмиссии.
2. Определение целей эмиссии.
3. Установление объема эмиссии.
4. Определение номинала, видов и количества эмиссионных инструментов.
5. Оценка стоимости привлекаемого акционерного капитала.

Альтернативным методом управления собственным капиталом является обмен акций на долговые ценные бумаги, в результате которых банк усиливает свой капитал и избегает будущих расходов на выплату процентов по погашенным обязательствам.

При реализации эмиссионной политики банка важное значение приобретает формирование реального капитала банка. С введением системы страхования вкладов стала раскрываться структура собственности коммерческих банков. На выявление фиктивного, "виртуального" уставного капитала направлены усилия Банка России при контроле его формирования, что отражается в Положении ЦБ РФ от 10 февраля 2003 г. № 215-П "О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций" путем исключения из расчета капитала части источников собственных средств, для формирования которой инвесторами использовались ненадлежащие активы.

Комплексное управление рисками банка. Поскольку концепция достаточности экономического капитала требует специфического

подхода к оценке риска, определение экономического капитала становится важной составляющей системы управления рисками и является комплексным процессом. Следовательно, возрастает значимость комплексного управления рисками.

Комплексность проявляется в следующих направлениях: учете всего многообразия рисков, влияющих на размер капитала; применении разнообразных подходов и инструментов, позволяющих с разных сторон взглянуть на обеспечение достаточности капитала; использование взаимодополняющих приемов и методов для достижения поставленных целей. Комплексную систему управления рисками можно рассматривать как непрерывный взаимоувязанный процесс, в который должны быть вовлечены все ключевые подразделения банка. Для управления риском банка необходимо структурировать направления его деятельности, объединяя их по определенным сегментам. При этом нельзя недооценивать значение институциональной среды и банковской инфраструктуры. Уровень системы управления рисками связан с возможностями каждого коммерческого банка, масштабами его деятельности, проводимыми операциями.

В рамках реализации концепции экономического капитала коммерческие банки должны обладать достаточным капиталом для поддержки кредитного, рыночного, операционного рисков.

Наименее реализованным аспектом в управлении рисками является управление операционными рисками, что связано со сложностью его формализации, оценки и измерения. Необходимость управления операционным риском определяется значительным размером возможных операционных убытков, которые могут создавать угрозу финансовой устойчивости кредитной организации. Управление риском включает выявление, оценку, мониторинг, контроль и минимизацию операционного риска.

В России, согласно концепции регулятивного капитала, определяются требования по минимальной величине капитала, необходимого для покрытия кредитного и рыночного рисков (процентный, валютный, фондовый) и ограничения риска несостоятельности, что находит отражение при расчете норматива

достаточности капитала. При этом не учитываются существенные риски, принимаемые банками, что противоречит принципам эффективного банковского надзора (6-й принцип)<sup>3</sup>. Требования ЦБ РФ должны рассматриваться как минимальный требуемый уровень, и, отталкиваясь от исполнения которого, следует разработать собственную комплексную систему управления рисками. Такая система должна отвечать масштабам и структуре банка, иметь единую методологию управления рисками, внутренние методы и модели.

При классическом подходе к управлению кредитными рисками покрытие ожидаемых потерь производится за счет формируемых резервов, неожиданных потерь - за счет капитала.

В банковской деятельности тесно связан с процентным, валютным, кредитным, операционным рисками риск потери ликвидности, что приобретает особую актуальность в условиях глобального мирового финансового кризиса.

В составе совокупного банковского риска, как правило, преобладает тот риск, который связан с операциями, занимающими наибольший удельный вес в составе "чистых" активов. Причем, в случае, если качество управления отдельными видами рисков находится на низком уровне, то они существенно влияют на совокупный банковский риск. Базельское Соглашение II допускает, что банки должны обладать достаточным капиталом относительно характера своего риска и иметь стратегию его поддержания<sup>4</sup>. В зависимости от видов и объемов проводимых операций и от качества управления типичными банковскими рисками необходимо определять их влияние на достаточность капитала банка. Вывод об общем уровне совокупного банковского риска производится на основании профессионального мотивированного суждения. Производной от всех банковских рисков, влияющих на капитал банка, является риск недостаточности капитала. В этом случае роль риск-менеджмента заключается в координации оценки рисков на уровне отдельных функциональных подразделений и агрегировании результатов в оценку совокупного риска.

Процесс управления капиталом должен базироваться на тщательном его мониторинге. Мониторинг представляет собой систему

наблюдений, анализа, оценки, диагностики, корректировку стратегии; оценку приращения стоимости капитала и коррекции взаимодействия субъекта и объекта управления. Мониторинг системы управления собственным капиталом коммерческого банка обеспечивает гибкость и адаптивность управления, а также динамичный характер этого процесса. Его основная роль заключается в отслеживании изменений: состояния капитала кредитной организации; структуры, при которой выбранная стратегия по формированию и использованию капитала будет способствовать максимальной его эффективности. Поскольку целью является обеспечение и сохранение достаточности капитала, то с учетом особенностей объекта наблюдения сформулируем следующие принципы: непрерывность; полнота; достоверность; ясность; релевантность информации. По результатам мониторинга происходит обновление и пополнение информации о процессе управления капиталом, оценка эффективности проведенных мероприятий, направленная на адаптацию системы управления риском к изменению условий функционирования окружающей среды и совокупности влияющих на банк рисков.

Таким образом, управление собственным капиталом исходит из того, что банк - сложная и комплексная система, объект банковского бизнеса. Управление собственным капиталом носит многосторонний характер, субъектами выступают надзорные органы, органы законодательной и исполнительной власти, владельцы, менеджмент банка, рейтинговые агентства. Для эффективного управления необходимо интегрировать их усилия, и такое управление, в первую очередь, должно направляться на обеспечение достаточной величины капитала.

Таким образом, можно определить понятие эффективного управления собственным капиталом как системы, обеспечивающей мотивацию всех субъектов управления и заинтересованных лиц в достаточной его величине.

Для обеспечения эффективности система управления капиталом должна удовлетворять следующим критериям:

- ♦ система планирования адаптивна: финансовые цели корректируются и изменяются в зависимости от состояния среды;

- ♦ стратегический и оперативный уровень управления взаимосвязаны: существует возможность оценить воздействие текущих решений на достижение стратегических целей;

- ♦ отдельные процессы управления согласованы и интегрированы;

- ♦ технологии управления поддерживают принятие управленческих решений в режиме реального времени;

- ♦ лица, принимающие решения, действуют в рамках единого информационного пространства.

Итак, под системой управления капиталом понимается совокупность подсистем и элементов, находящихся во взаимосвязи и воздействующих на процессы формирования и использования капитала коммерческого банка в рамках определенных принципов и методов управления данными процессами.

<sup>1</sup> Мануйленко В.В. К вопросу экономического капитала коммерческого банка // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2008. № 7 (45).

<sup>2</sup> Кунец Ю.В. Базельский комитет по банковскому надзору : сб. док. и материалов. М., 1997.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Базельский комитет по банковскому надзору. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала. М., 2004.

*Поступила в редакцию 16.12.2009 г.*