

УДК 336.71

***УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ РЕСУРСАМИ В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ  
КРЫМ И СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ***

***Землячева О.А.,***

*к.э.н., доцент*

*Крымский филиал ФГБОУ ВО «Российский  
государственный университет правосудия»,  
Симферополь, Россия*

**Аннотация**

В данной научной статье на базе сравнительного анализа точек зрения отдельных ученых рассмотрены подходы к управлению банковскими ресурсами коммерческих банков Республики Крым. Проанализирована структура внутренних и внешних источников увеличения собственных средств банков в Республике Крым. Описаны их отдельные преимущества и недостатки. Проанализированы методы формирования оптимального состава ресурсов банками в Республике Крым. Рассмотрено содержание данных методов и их значение в современных условиях.

**Ключевые слова:** ресурс, банк, актив, пассив, управление.

***MANAGEMENT OF BANKING RESOURCES IN BANKS OF THE REPUBLIC  
OF CRIMEA AND WAYS TO INCREASE ITS EFFICIENCY***

***Zemlyacheva O.A.,***

*Ph.D., Associate Professor*

*Crimean branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "Russian State University of Justice",  
Simferopol, Russia*

**Abstract**

This scientific article, based on a comparative analysis of the points of view of individual scientists, examines approaches to managing the banking resources of commercial banks in the Republic of Crimea. The structure of internal and external sources of increasing banks' own funds in the Republic of Crimea is analyzed. Their individual advantages and disadvantages are described. Methods for forming the optimal composition of resources by banks in the Republic of Crimea are analyzed. The content of these methods and their significance in modern conditions is considered.

**Keywords:** resource, bank, asset, liability, management.

В условиях постпандемийного восстановления деятельности банков в Республике Крым, особую актуальность приобретают вопросы обеспечения банков ресурсами, оптимизации их структуры и удешевления стоимости, рациональное и эффективное вложение их в малорисковые и высокоэффективные проекты, оптимальное сбалансирование активов и пассивов с целью минимизации рисков.

До 1960-х гг. в теории и практики банковского дела в основу управления банком была положена теория управления активами банка [6]. Источники банковских ресурсов – собственные и привлеченные, а также заемные средства – рассматривались как некоторая относительно постоянная величина, которая не требует отдельного рассмотрения. Величина и виды привлеченных и заемных средств были обусловлены главным образом потребностями клиентов банка, которые как бы сами определяли количественное соотношение между разными видами своих активов, размещенных в банке. В свою очередь банк основное внимание уделял управлению ссудными операциями, а также другим видам активов. Столкнувшись с увеличением процентных ставок и ростом конкуренции за банковские ресурсы, повышенное внимание стало уделяться

поиску новых источников ресурсов, а также структуре и стоимости депозитов и недепозитных обязательств.

Постепенно стали разрабатываться основные подходы к процессу управления пассивами банка, целью которого была минимизация расходов на привлечение средств и выбор оптимальных пропорций между величинами собственных и привлеченных средств [1]. Следует отметить, что практика управления пассивами в чистом виде, то есть управления только существующими ресурсами банка, не может быть реализована ни одним банком. Однако развитие теории управления пассивами стимулировало большую гибкость в управлении банками и вынудило их рассматривать обе стороны баланса как потенциальные инструменты управления ликвидностью. Развитие исследований управления пассивами позволило подойти к координированному управлению балансом в целом.

Задача управления ресурсами любого банковского учреждения – это поддержка постоянного баланса между потребностями в ресурсах и возможностями их приобретения на условиях, которые обеспечивают финансовую устойчивость и удовлетворение интересов партнеров и клиентов. При этом она остается одной из наиболее актуальных, так как взаимосвязана со способностью банков использовать свои возможности в отношении соответствующего перераспределения свободных средств между разными субъектами финансового рынка.

Таким образом, формирование оптимального состава ресурсного потенциала банка в Республике Крым в соответствии с его потребностями и возможностями финансового рынка, анализ средней стоимости ресурсов (как совокупных, так и кредитных), оценка эффективности использования ресурсов являются основными вопросами, которые должен решать менеджмент банка в процессе управления ресурсным потенциалом.

Управление формированием ресурсной базы банков Республики Крым требует постоянного совершенствования с учетом существующих условий

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

сегодняшнего дня. Для его совершенствования в посткризисный период, по нашему мнению, можно использовать следующие шаги:

1) Ускоренное наращивание величины собственного капитала, необходимого для повышения доверия к банку, усиления ответственности собственников банка за состоянием его управления, уменьшение потерь государства при массовом банкротстве банков при очередном кризисе. Главная цель управления собственным капиталом банка заключается в привлечении и поддержке достаточного объема капитала для расширения деятельности, создания защиты от рисков и обеспечения стабильности банков.

В банковской практике используются два метода управления формированием капитала: метод внешних источников пополнения капитала; метод внутренних источников пополнения капитала [7] (табл.1).

Разница между данными методами заключается в том, что в первом случае для увеличения собственных средств привлекаются дополнительные ресурсы с денежного рынка, а в другом – увеличение собственных средств происходит за счет внутренних источников самих участников (акционеров), так и повышение эффективности работы банка.

Таблица 1

Внешние и внутренние источники увеличения собственных средств банка

Увеличение собственных средств банка за счет внешних источников	Увеличение собственных средств банка за счет внутренних источников
1) выпуск новых акций	1) взносы акционеров, учредителей
2) выпуск долгосрочных субординированных займов	2) чистая прибыль отчетного периода
3) продажа активов	3) нераспределенная прибыль;
	4) резервные отчисления из прибыли на случай непредусмотренных убытков;
	5) результат переоценки основных фондов, нематериальных активов (сумма дооценки включается в состав дополнительного капитала, а уценки в расходы банка)
	6) специальные фонды и резервы

Среди внутренних источников роста собственного капитала главной является прибыль банка, которая включается в капитал в объеме нераспределенной прибыли прошлых лет и чистой прибыли текущего года. Реинвестирование прибыли – наиболее приемлемая и сравнительно дешевая форма финансирования банка, который стремится расширить свою деятельность. Чистая прибыль банка, которая осталась в его распоряжении после выплаты налогов, может быть направлена на выполнение двух основных задач: обеспечение определенного уровня дивидендных выплат акционерам; достаточное финансирование внутренних потребностей банка (создание фондов и резервов). Остальная прибыль остается нераспределенной и в следующем году будет использована на увеличение капитала [2]. Таким образом, дивидендная политика банков в Республике Крым оказывает значительное влияние на возможность расширения капитальной базы за счет внутренних источников. Задача менеджмента заключается в определении оптимального соотношения между величиной прибыли, которая направляется на пополнение капитала, и размером дивидендных выплат акционерам банка.

Преимущества метода внутренних источников пополнения капитала:

-независимость от конъюнктуры денежного рынка;

-отсутствие операционных расходов, связанных с привлечением капитала извне. Однако акционеры банка такие расходы несут в форме недополученных дивидендов, которые могут быть больше расходов банка на выплату депозитных процентов;

-простота применения, поскольку средства просто переводятся с одного бухгалтерского счета на другой;

-отсутствие угрозы потери контроля над банком со стороны акционеров.

Недостатки метода внутренних источников пополнения капитала:

-полное налогообложение прибыли, поскольку на пополнение капитала направляется чистая прибыль после выплаты всех налогов;

-возникновение проблемы уменьшения дивидендов, которая может обострить отношения между собственниками и менеджерами банка и негативно влияет на управляемость банка;

-медленное наращивание капитала, которое сдерживает темпы наращивания активов банка;

-возможность искусственного завышения собственного капитала, в частности, по результату переоценки основных фондов и нематериальных активов [4].

Рассмотрим внешние источники увеличения собственных средств банков в Республике Крым. 1)Выпуск и размещение на рынке акций банка – это наиболее дорогой способ наращивания капитала. Такая процедура связана с высокими затратами и сопровождается значительным риском, который заключается в возможности снижения прибыли на одну акцию и потери контроля над банком со стороны акционеров.

Для привлечения долгосрочных заемных средств банки осуществляют эмиссию капитальных долговых обязательств, которые имеют характер или субординированных (подчиненных), или обязательств второй очереди. Это означает, что в случае ликвидации банка в первую очередь погашаются долги перед вкладчиками и кредиторами, потом долговые обязательства, а далее – расчеты с акционерами. Привлекательность для банка такого способа наращивания капитала определяется правилами налогообложения, поскольку процентные выплаты по такому долгу относятся на расходы банка и не налогооблагаются. Но не все банки могут воспользоваться указанным источником пополнения капитала, поскольку оно возможно лишь при наличии доверия к стране и к конкретному банку.

2)Обеспечение доверия со стороны клиентов к банковскому учреждению через проинформированность их о деятельности банка и услугах, коммуникации с общественностью, разъяснения ситуации и событий. Быстрому обострению кризиса содействовали недостатки в разъяснительной работе прежде всего со Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

стороны правительственных структур, Центрального банка и коммерческих банков. Недостаточная проинформированность людей обо всех аспектах функционирования финансовых учреждений, в частности, сведения о их финансовом состоянии, результатах деятельности, составе собственников и др. снижала уровень прозрачности финансового сектора. Несовершенный механизм разъяснительной работы регуляторов в отношении мотивов и последствий утвержденных решений, нехватка знаний людей о рациональном поведении в условиях кризиса обуславливает формирование в обществе нечеткой трактовки функций соответствующих органов, негативных социальных ожиданий и снижение доверия к финансовому сектору в целом и финансовых учреждений в частности. Отсутствие доверия – ключевая проблема. Вся банковская система опирается на доверие: между клиентами и банками, а также между банками во всем мире. И если это доверие исчезает, сразу же появляется большое количество проблем, связанных с ликвидностью (дефицит ресурсов, сложности с рефинансированием, предоставление новых кредитов).

Поэтому необходимым в посткризисный период и для повышения уровня финансовой грамотности населения является поддержка коммуникационной деятельности с общественностью и разъяснение ситуаций и событий, обоснование применяемых антикризисных мероприятий. Это станет важным фактором доверия общества не только к банковской системе, но и к политике всех государственных органов [3].

3) Снижение расходов на формирование ресурсной базы банка путем постепенного уменьшения депозитной ставки процента, совершенствования организационной структуры банка, совершенствования научной организации труда, повышение производительности труда, сокращение накладных расходов, совершенствование ценообразования и др.

Прибыль банка формируется как активами (доходами), так и пассивами (расходами). Снижение затрат банка благодаря управлению пассивами также помогает достигнуть целевого уровня прибыльности, как и поступление от

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

активных операций. При этом цена каждой операции или услуги должна перекрывать расходы банка от ее предоставления. Хотя снижение расходов на формирование ресурсов банка может вступить в противоречие с интересами персонала банка, что может иметь негативные последствия для банка в целом. Поэтому следует позаботиться, чтобы принятые меры не привели к демотивации работников. Необходимо провести компенсирующие мероприятия, направленные на консолидацию сил коллектива и повышение производительности его совокупного труда (чаще проводить общие собрания, укреплять доверительные отношения в коллективе, бороться с бюрократией, централизация сбора информации и принятие базовых решений).

4) проведение взвешенной кредитной политики, сбалансированной по темпам и срокам по формированию ресурсной базы; снижение доли проблемных кредитов. Главная задача менеджмента по управлению активами и пассивами – координировать решение в отношении активов и пассивов внутри каждого отдельного банка, чтобы достигнуть наилучших результатов в аспекте прибыльности и рисковости, максимально контролируя объемы, временную структуру, доходы и расходы как по активным, так и по пассивным операциям банка. Контроль над активами должен координироваться с контролем над пассивами, поскольку только в таком случае можно будет достигнуть внутреннего единства и благодаря этому максимизировать разницу между доходами и расходами.

Взаимосвязь между ресурсами и доходными активами в процессе их управления банками в Республике Крым наиболее полно раскрывает показатель эффективности использования депозитов. Для расчета этого показателя используется формула:

$$K (\text{деп}) = З/Д*100,$$

где  $K (\text{деп})$  – коэффициент использования депозитов;  $З$  – средняя задолженность по предоставленным кредитам, в т.ч. выдача межбанковских



кредитов; Д – средние остатки по всем депозитным счетам, в т.ч. остатки по корреспондентским счетам «лоро».

Коэффициент использования депозитов показывает, какой процент от общего объема депозитов размещен в доходные ссудные операции. Шкала результатов следующая: более 75% - свидетельствует о агрессивной кредитной политике банка; в диапазоне 65-75% - умеренная кредитная политика; менее 65% - недоиспользованные возможности кредитования [5].

Систематическое балансирование активов и пассивов по их видам, объемам и срокам позволяет избежать появления процентного риска банка, обеспечивать необходимую диверсификацию привлеченных и заемных ресурсов, что дает возможность избежать банкротства через необеспеченность кредитов соответствующими видами ресурсов. Управлением активами и пассивами в банке занимается Комитет по управлению активами и пассивами (КУАП), основными задачами которого являются: анализ тенденций рынка в отношении процентных ставок, установление процентных ставок по предоставленным и привлеченным средствам; анализ вложений и ресурсов, оценка перспектив; рассмотрение нормативных документов, которые касаются активно-пассивных операций, утверждение соответствующих лимитов; оценка тенденций основных показателей деятельности: прибыли, прибыльности активов, прибыльности капитала, чистой процентной маржи и др.; определение стратегии банка, рассмотрение стратегического и оперативного планов, бюджетов, изменений к ним, участие в разработке бюджетной политики; отслеживание достаточности капитала, которое оценивается по показателям капитализации, качества активов, ликвидности, приемлемого уровня рисков и потенциальных потребностей в капитале. При наличии методического, программного и технического обеспечения, КУАП проводит расчеты средневзвешенного срока погашения отдельных финансовых инструментов, портфеля активов и пассивов банка с выходом на расчет экономической стоимости банка. Выбор между управлением процентным риском с помощью

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

структурных изменений активов и пассивов или использованием операций хеджирования находится в компетенции КУАП.

Проблемные кредиты – это вопросы не только банковского, но и реального сектора экономики. Создался замкнутый круг: банки не кредитуют предприятия реального сектора потому, что у потенциальных заемщиков плохое финансовое состояние, а предприятие имеют плохое финансовое состояние в том числе из-за потребности в кредитных средствах.

Банки в Республике Крым имеют два способа уменьшения суммы проблемных кредитов: возврат задолженности собственными силами или с помощью передачи долговых портфелей коллекторским агентствам. По нашему мнению, первый способ более действенный и эффективный и направлен на сохранение клиента и возврат его в график погашения, так как обеспечивает индивидуальный подход к каждому клиенту с учетом его возможности для банка. Другой способ преследует цель полного погашения (это позволит коллекторским компаниям получить большую сумму дохода) и может привести к потере клиента в будущем.

5)Формирование оптимального состава ресурсов банка в соответствии с его потребностями и возможностей финансового рынка; применением новейших методов управления рисками.

Для формирования оптимального состава ресурсов банками в Республике Крым используется несколько методов:

1.Метод фондового пула (метод определения величины разрыва в существующих ресурсах и их потребностях). Он заключается в определении разницы между ожидаемыми притоками и потенциальными оттоками средств банка. Разница итогов ожидаемых потоков поступлений средств и объемов ресурсов для кредитования составляет плановый дисбаланс, который позволяет более точно спрогнозировать размер ожидаемого разрыва ликвидности. Когда источники ликвидных средств превышают использование ликвидных средств, банк имеет положительный разрыв ликвидности. Этот излишек ликвидных

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

средств может быть быстро инвестирован в активы, которые приносят доход. Когда объем использования ликвидных средств превышает величину их источников, банк имеет дефицит ликвидных средств, или отрицательный разрыв ликвидности. И тогда он должен получать средства из доступных по времени источников. Чаще эти разрывы покрываются за счет межбанковских кредитов (наиболее быстрый способ привлечения, имеет краткосрочный характер). Метод фондового пула позволяет менеджменту банка сделать соответствующие выводы в отношении дальнейшей ресурсной политики (сроков, процентных ставок по депозитам в той или иной валюте).

## 2. Метод структуры средств

Оценка потребностей банка в ликвидных средствах по методу структуры средств – это один из приемов прогнозирования объема средств на корреспондентском счете, необходимого с точки зрения выполнения обязательств перед клиентами по возврату депозитных и заемных средств и будущей выдачи кредитов. Данный метод может быть использован в оперативном планировании текущей ликвидности в режиме «сегодня на завтра». Применение данного метода позволяет максимально снизить риск ликвидности, ограничивая в то же время возможности получения наибольшей прибыли, поскольку рассчитанные объемы резервов могут не понадобиться, а расходы на их поддержку будут сделаны. Минимизация этих расходов в такой ситуации может быть обеспечена путем быстрой реализации излишних резервов.

Для завершения анализа управления банковскими ресурсами на микроуровне следует отметить, что каждый банк формирует свою тактику и стратегию в этой сфере, исходя из микроэкономических соображений, однако результатом коллективных усилий совокупности банковских учреждений является изменение макроэкономических условий, в который существуют как сами банки, так и иные экономические агенты – носители потенциальных ресурсов. Об этом обратном влиянии необходимо постоянно помнить менеджменту каждого банка с тем, чтобы своими необдуманными или

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ошибочными действиями не ухудшить макроэкономических условий своей деятельности. Эта взаимозависимость макро- и микроусловий управления банковскими ресурсами особенно остро проявляется накануне и в посткризисных периодах.

Исходя из вышеизложенного, определим стратегию управления банковскими ресурсами на уровне коммерческого банка в Республике Крым таким образом: это система долгосрочных, обусловленных целью развития, концептуальных установок по принятию решений в отношении привлечения ресурсов, которые позволяют распределить эти ресурсы между альтернативными траекториями развития банковской деятельности и корректировать их распределение при изменении внешних и внутренних условий функционирования банковской системы с целью обеспечения эффективности и стабильности банка.

#### **Библиографический список:**

1. Банковское дело и банковские операции: Учебник / под ред. М.С. Марамыгина, Е.Г. Шатковской; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 567 с.
2. Землячев С.В. Прибыль коммерческих банков Республики Крым и ее значение для элементов инфраструктуры рынка // Вектор экономики. 2022. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/10/financeandcredit/Zemlyachev.pdf> (дата обращения: 25.10.2022)
3. Землячев С.В. Природа и пути выхода из банковского кризиса // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: Труды XXI Международной научно-практической конференции. Симферополь-Гурзуф, 20-22 октября 2022 года / Под ред. д.э.н., д.пед.н., профессора Н.В. Апатовой. – Симферополь: Издательский дом КФУ им. Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

- В.И.Вернадского, 2022. – 314 с. – С. 194-196
4. Землячев С.В. Формирование финансовых банковских ресурсов // Экономика, управление, право и общество: Материалы I Межрегиональной научно-практической конференции (20.12.2016). 2016 Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал» (Симферополь). – С. 78-80
  5. Кох Т.У. Управление банком: 5 кн.: пер. с англ. /Т.У. Кох. – Уфа: Спектр, 1993. Кн. 1. – 1993. – 132 с.
  6. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.
  7. Трансформация деятельности банков и небанковских кредитно-финансовых учреждений в условиях финансовой глобализации: монография / Под общ. ред. А.П. Бондаря [А.П.Бондарь, У.Р. Байрам, С.В. Землячев, Г.П. Кондрашова, Л.В. Нечипорук, И.Л. Огородник, Е.А. Ягупова и др.] – Симферополь, «Оджакъ», 2012. – 246 с. – с. 57-71

*Оригинальность 83%*