

Управление прибыльностью деятельности коммерческого банка

1. Показатели прибыльности деятельности коммерческого банка.
2. Бюджетирование и центры финансовой ответственности (ЦФО) банка
3. Трансфертное ценообразование в банковской деятельности.

1. Показатели прибыльности деятельности коммерческого банка

Конечный финансовый результат деятельности коммерческого банка (прибыль или убыток) определяется путем сравнения доходов и расходов, полученных банком за отчетный период.

Финансовые результаты, полученные банком от банковских операций (кредитных, с ценными бумагами, с иностранной валютой, драгоценными металлами, и др.), называются операционной прибылью (убытком) – это основной источник прибыли банка

Операционная прибыль (чистый процентный доход) складывается из следующих элементов:

1. Процентная прибыль – превышение полученных банком процентных доходов над процентными расходами;
2. Комиссионная прибыль - превышение полученных банком комиссионных доходов над комиссионными расходами;
3. Прочая операционная прибыль – разница между прочими операционными доходами и прочими операционными расходами.

Финансовые результаты, полученные банком от небанковской деятельности, называются неоперационной прибылью (убытком) – как правило отрицательны и должны покрываться операционной прибылью.

Основными направлениями использования прибыли банком являются:

- уплата налогов и иных обязательных платежей;
- выплата дивидендов акционерам (доходов участникам);
- отчисления в различные фонды банка (резервный, специального назначения и др.);
- формирование нераспределенной прибыли

Так как, основными статьями доходов и расходов коммерческих банков являются проценты, главной составляющей формирующей операционную прибыль является процентная маржа (чистый операционный доход).

Непроцентная маржа выступает второстепенным слагаемым прибыли, как правило отрицательным. Непроцентные расходы, не покрытые непроцентным доходом, формируют убыток («бремя») и поглощают часть процентной маржи.

Динамика абсолютной процентной маржи определяется следующими факторами:

. Объемом кредитных вложений и других активных операций, приносящих процентный доход.

. Разницей между процентными ставками по активным и пассивным операциям (спрэд).

. Долей беспроцентных ссуд в кредитном портфеле банка.

. Долей рискованных активных операций, приносящих процентный доход.

. Соотношением между собственным капиталом и привлеченными ресурсами.

. Способом начисления и взыскания процента.

. Системой формирования и учета доходов и расходов (кассовый или метод начислений)

. Темпами инфляции.

Активы банка, приносящие доход отличаются от суммарных активов на следующие величины:

1. Основные средства и нематериальные активы, не относящиеся к источникам регулярного дохода;
2. Инвестиции, не включенные в торговый портфель (вложения в дочерние и ассоциированные компании, самостоятельно управляющие своей прибылью);
3. ФОР и ЦБ РФ;
4. Проблемные активы (ссуды и инвестиции), по которым объявлен дефолт или

Основными показателями эффективности деятельности банка традиционно считаются показатели доходности и прибыльности (рентабельности).

Доходность банковских операций характеризуется показателями:

- *чистой процентной маржи (ЧПМ);*

ЧПМ = $\frac{\text{процентные доходы} - \text{процентные расходы}}{\text{активы, приносящие доход}}$

- *операционной маржи (ОМ);*

ОМ = $\frac{\text{чистые доходы от основных банковских операций}}{\text{активы, приносящие доход}}$

- доходности комиссионных операций (ДКО).

ДКО = чистый комиссионный доход / активы, приносящие доход

Традиционными показателями прибыльности банка является:

- спрэд прибыли (СП);

СП = (процентные доходы / активы, приносящие доход) – (процентные расходы / пассивы, по которым выплачиваются проценты)

- общая рентабельность (доходность) коммерческого банка (Робщ);

- *прибыль на одного работника банка (Πp),*

$\Pi p = \text{чистая прибыль} / \text{общая численность работников банка}$

- *финансовые коэффициенты:*

1. *Рентабельность капитала (ROE):*

$\text{прибыль} / \text{капитал}$ (СК – в РФ, АК – зарубежная практика);

2. *Рентабельность активов (ROA) :*

$\text{прибыль} / \text{активы банка};$

3. *Рентабельность активов, приносящих доход:*

$\text{прибыль} / \text{активы, приносящие доход}.$

Факторами, влияющими на рентабельность деятельности банка, являются:

1. Коэффициент финансового левериджа.
2. Структура активов, в т.ч. доля проблемных активов.
3. Операционная прибыльность активов.
4. Эффективность затрат на обеспечение деятельности банка.
5. Эффективность управления налогооблагаемой базой прибыли.

Наиболее чувствительны к управленческим воздействиям показатели эффективности затрат и качества активов.

2. Бюджетирование и центры финансовой ответственности (ЦФО) банка

Наиболее чувствительны к управленческим воздействиям показатели эффективности затрат и качества активов. Остальные факторы жестко регламентируются банковским и налоговым законодательством и законами формирования рыночного спроса.

Поэтому базовым процессом управления прибылью является бюджетирование, направленное на оптимизацию операционной прибыли и минимизацию издержек банка.

Управлением качеством активов занимается система управления рисками.

Бюджетирование – процесс распределения расходов банка между его подразделениями и условное закрепление отдельных видов доходов за функциональными подразделениями.

С точки зрения банковского управления, бюджетирование обеспечивает следующие преимущества:

1. Предоставление самостоятельности структурным подразделениям
2. Отнесение доходов и затрат на конкретные подразделения формирует финансовую ответственность и мотивацию персонала.
3. Вызывает необходимость активного взаимодействия структурных подразделений в части перераспределения общепанковских ресурсов, переноса стоимости, взаимного оказания услуг

С целью обеспечения текущей и долгосрочной прибыльности банковской деятельности бюджетирование решает следующие задачи:

1. Определяет источники и анализирует факторы формирования прибыли банка.
2. Осуществляет поиск путей оптимизации потоков доходов и расходов.
3. Формирует управленческие воздействия, направленные на выполнение финансовых планов и их адаптацию к изменяющимся условиям деятельности кредитной организации.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) (центр прибыли или центр затрат) – структурная единица банка, способная оказать непосредственное воздействие на финансовый результат своей деятельности. ЦФО может сформировать структурное подразделение банка или его часть, конкретный проект инновационного развития, центр общего корпоративного управления.

ЦФО обладает следующими признаками:

- ответственность за финансовый результат своей деятельности, все доходы и расходы ЦФО отражены в его бюджете;
- свой продукт (услуга), который реализуется либо на банковском рынке, либо другим ЦФО по определенной цене;
- четко определенные функции и наличие одного руководителя;
- взаимодействие с другими ЦФО через обмен ресурсами и информацией.

Существует несколько видов ЦФО:

первый уровень

ЦЗ – центры затрат – управляющие и вспомогательные подразделения банка, отвечают за издержки по обеспечению своей деятельности или деятельности банка в целом;

ЦП – центры прибыли – основные функциональные подразделения банка, отвечающие за финансовый результат проведения операций с клиентом. ЦП могут подразделяться на точки продаж и каналы продвижения банковских продуктов;

ЦИ – центры инвестиций (могут быть как ЦП, так и ЦЗ) - проектные группы или структуры, отвечающие за реализацию и сроки окупаемости инновационных проектов;

второй уровень

- блок развития (БР) – аккумулирует инновационные проекты банка (бюджет имеет защищенный характер);
- стратегические бизнес-единицы (СБЕ) - соответствуют выделенным в банке ключевым направлениям деятельности (формируются по клиентскому, продуктовому или территориальному признакам);
- казначейство – специфический ЦП и СБЕ – отвечает за ликвидность, валютный и процентный риск и проведение операций на организованных денежных рынках;
- корпоративное управление - структура отражающая вклад акционеров и высшего менеджмента в создание стоимости банка;
- управленческий блок – регулирование расходов

3. Трансфертное ценообразование в банковской деятельности.

Традиционное представление процесса формирования прибыли банка, отраженное в его финансовой отчетности, отличается от существующего в других корпорациях.

Операционный доход сразу уменьшается на стоимость ресурсов (объем процентов уплаченных по депозитам и займам). Это связано со спецификой продуктового ряда банка, который продает клиентам как кредитные, так и депозитные продукты.

Выручка банка зависит и от полученных доходов и от уплаченных процентов.

Процедуры распределения процентной маржи между привлекающими и размещающими подразделениями и компенсации издержек ЦФО - участников бизнес-процессов реализуются путем определения внутренней цены, по которой будут начислены дополнительные доходы одному подразделению и уменьшен финансовый результат другому.

Современное бюджетирование в качестве внутренних использует трансфертные цены, определяемые на основе альтернативных рыночных цен или на основе оценки эффективного уровня (обоснованного допустимого уровня) затрат ЦФО.

В качестве моделей трансфертного ценообразования в современной банковской практике используются:

1. Модель матрицы фондирования – предполагает установление прямых связей между реальными ресурсами и активами.

Стоимость ресурсов для активных операций i -ого вида определяется по формуле:

$$S_i = \frac{\sum S_j \times K_{ij} \times P_j}{\sum K_{ij} \times P_j},$$

где: S_j - объем пассивов j -ого вида;

K_{ij} – доля пассивов j -ого вида, участвующая в фондировании активов i -ого вида;

P_j - стоимость пассивов j -ого вида.

Зная доходность активных операций i -ого вида можно определить их процентную маржу.

Используя обратную матрицу фондирования можно определить стоимость пассивов.

Ликвидные активы:	A1	Нестабильные пассивы	П1
Касса и корсчет		Счета Лоро	
Счета Ностро		Краткосрочные МБК	
Краткосрочные МБК		Нестабильные остатки на счетах до востребования	
Торговые финансовые активы		Торговые финансовые обязательства	
Прочие требования до одного месяца		Прочие обязательства до одного месяца	
Срочные активы	A2	Срочные пассивы	П2
1-3 месяца		1-3 месяца	
3-6 месяцев		3-6 месяцев	
6-12 месяцев		6-12 месяцев	
Свыше 1 года		Свыше 1 года и Стабильные остатки на счетах до востребования	
Имобилизованные активы	A3	Собственные средства	П3
ФОР		Резервы на потери	
Основные средства и НМА		Прибыль отчетного периода	
инвестиции		Нераспределенная прибыль прошлых лет	
Проблемные активы		УК и эмиссионные разницы	

2. Модель кривой доходности, в которой активные операции финансируются виртуальными внутренними ресурсами, а пассивы размещаются в виртуальные активы.

3. Модель двух кривых доходности активов и стоимости ресурсов

При определении трансфертной цены могут использоваться методы:

1. Компенсации затрат,

2. Рыночных цен,

3. Директивно установленных согласованных цен.

Темы докладов

1.

