

Система управления финансовыми результатами деятельности банка

Модуль 1 «Управление прибыльностью банка»

**Курс «Управление прибыльностью и ликвидностью
банка»**

ПЛАН

1. Доходы и расходы банка, их классификация
2. Прибыль и рентабельность банка
3. Цели и задачи управления финансовыми результатами деятельности банка. Элементы системы управления прибылью банка
4. Управление чистым процентным доходом, непроцентными доходами и расходами. Формирование процентной и ценовой политики банка.
5. Управление прибылью банка на низших уровнях.

Дополнительная литература:

- Щербакова Г.С. Анализ и оценка банк. деятельности. М., Вершина, 2006
- Бувевич С.Ю., Королев О.Г. Анализ финансовых результатов банк. деятельности. М., КНОРУС, 2005
- Герасимова Е.Б. Турбо-анализ банка М., Форум, 2010
- Положение ЦБ РФ №446-П от 22.12.2014
О порядке определения доходов, расходов и прочего совокупного дохода кредитных организаций

Классификация доходов:

По направлениям деятельности

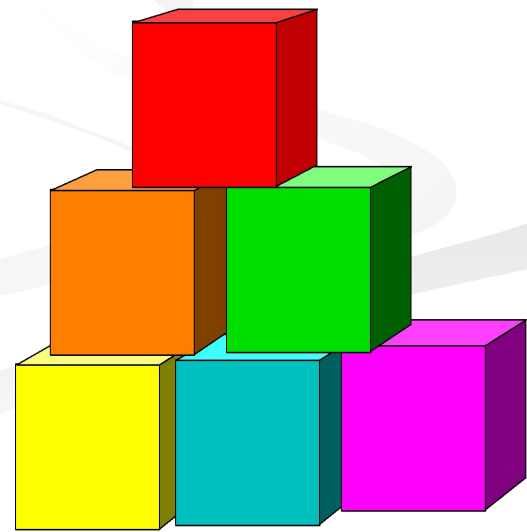
По форме получения

По степени стабильности

По периоду получения

Валовой доход банка :

- **Доходы от основной деятельности**
- **Доходы от побочной деятельности**
- **Прочие**



По направлениям

- От кредитования
 - От РКО
 - От участия в капитале других фирм
 - От операций с инвалютой
- и др.

По форме получения ДОХОДЫ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- Процентные
- Комиссионные
- Доходы от операций на
финансовых рынках
- Прочие

непроцентные

Средняя цена
ресурсов * 100%

$$\text{Баз.ПС} = \frac{\text{-----}}{100\% - \text{НОР}}$$

ДПС = БПС +

Мдост+план.

**прибыльность (с
учетом прогноза
инфляции) + ДН -
ДС**



К прочим от основной деятельности обычно относят

- ДОХОДЫ ОТ УЧАСТИЯ В деятельности банков, предприятий, организаций;
- ДОХОДЫ ОТ СДАЧИ НЕДВИЖИМОСТИ банка в аренду или от продажи имущества банка
- ДОХОДЫ ОТ ВОССТАНОВЛЕНИЯ резервов на возможные потери

Доходы от побочной деятельности

- **доходы от безвозмездно
полученного имущества;**
- **доходы по хозяйственным
операциям;**
- **доходы в виде страхового
возмещения от страховщиков;**

Прочие доходы

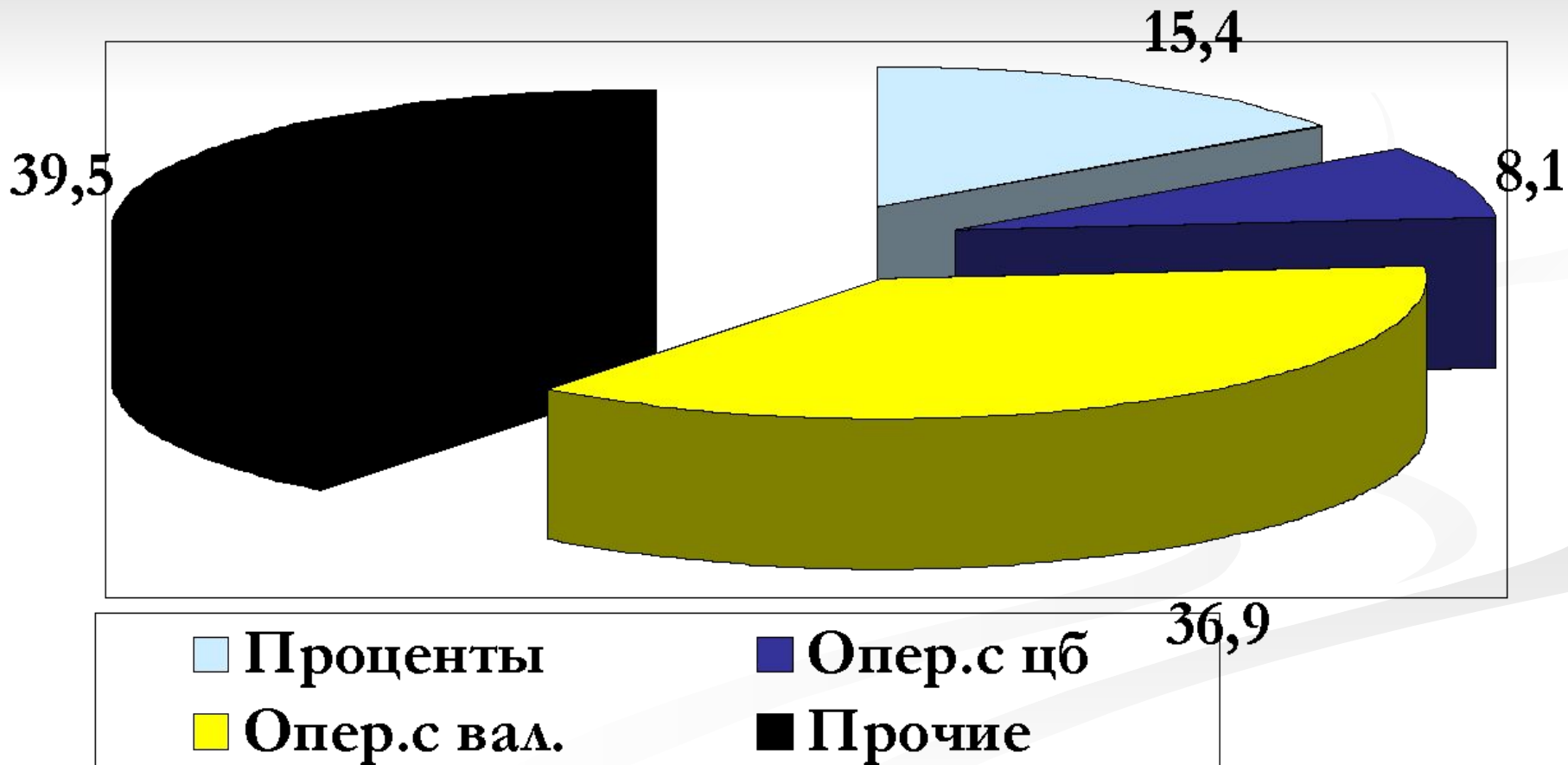
- от списания
невостребованной
кредиторской задолженности;
- доходы от оприходования
излишков;
- штрафы, пени, неустойки
полученные

По системе учета и отчетности (до 2016)

- Проценты
- Доходы по вложениям в ценные бумаги
- Доходы от валютных операций
- Комиссионные
- Восстановление резервов
- Другие (в т.ч. штрафы, пени, неустойки)

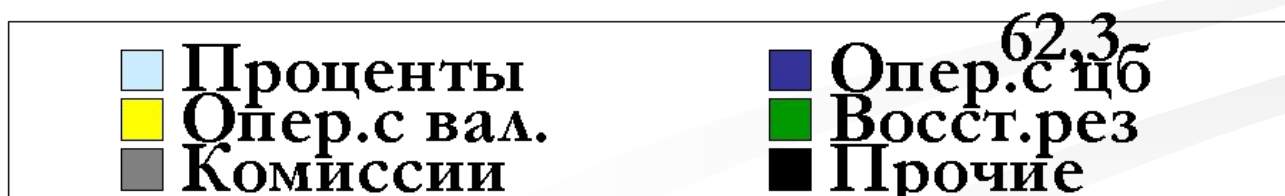
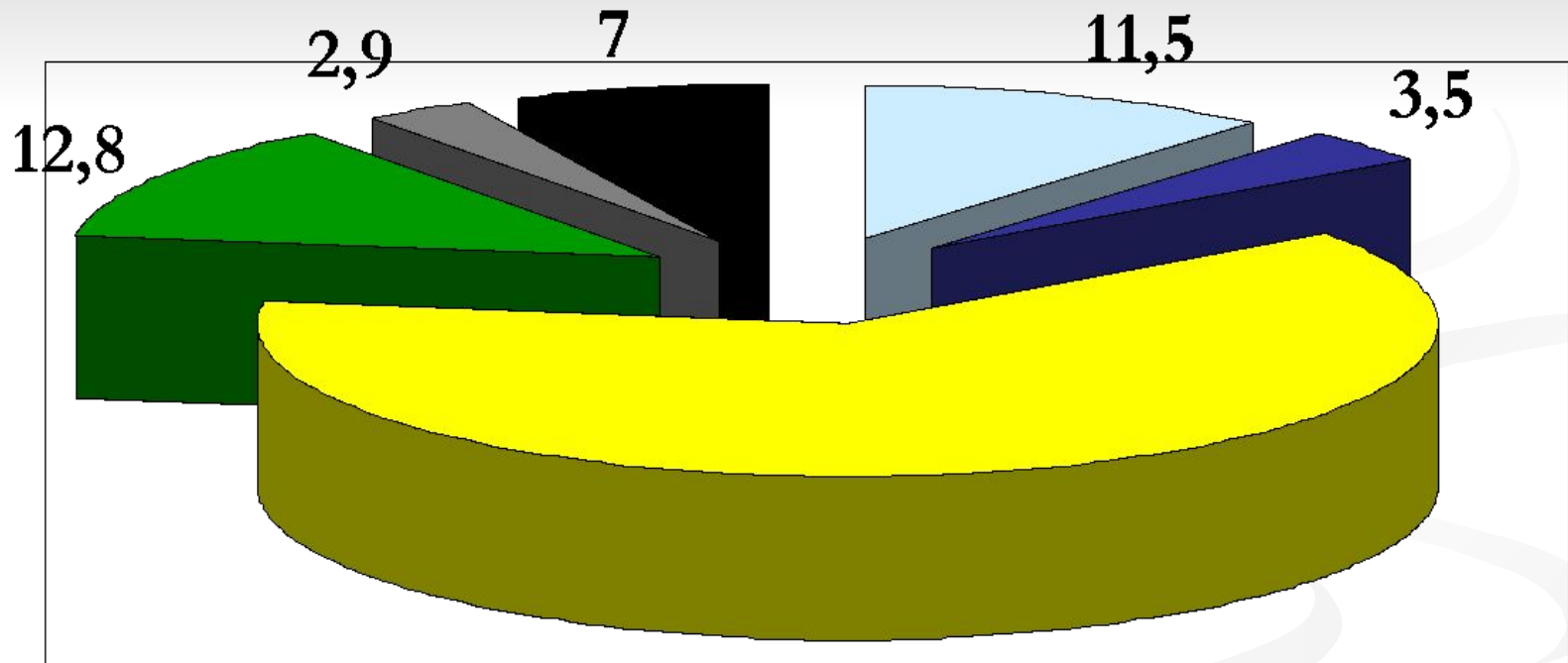
За 2007 год

Структура доходов банков



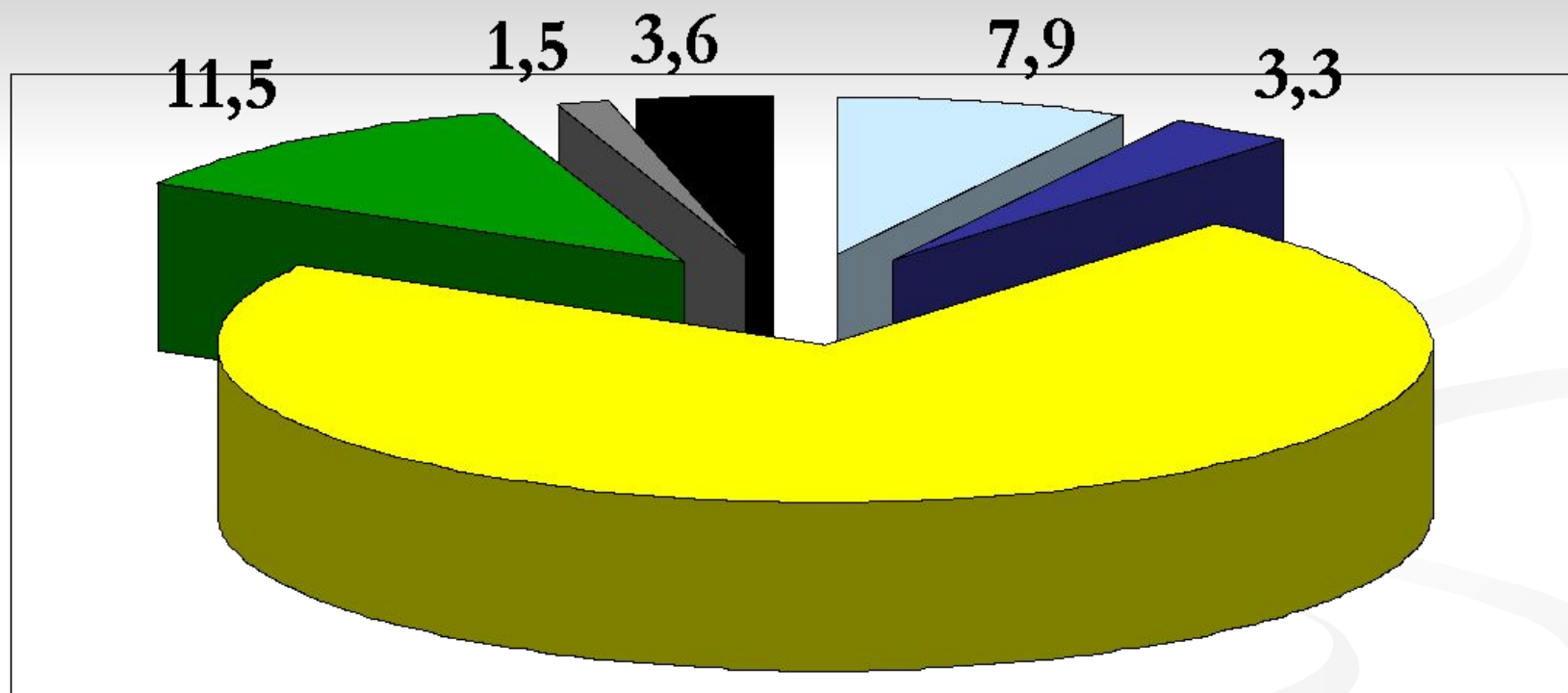
За 2008 год

Структура доходов банков



За 2009 год

Структура доходов банков



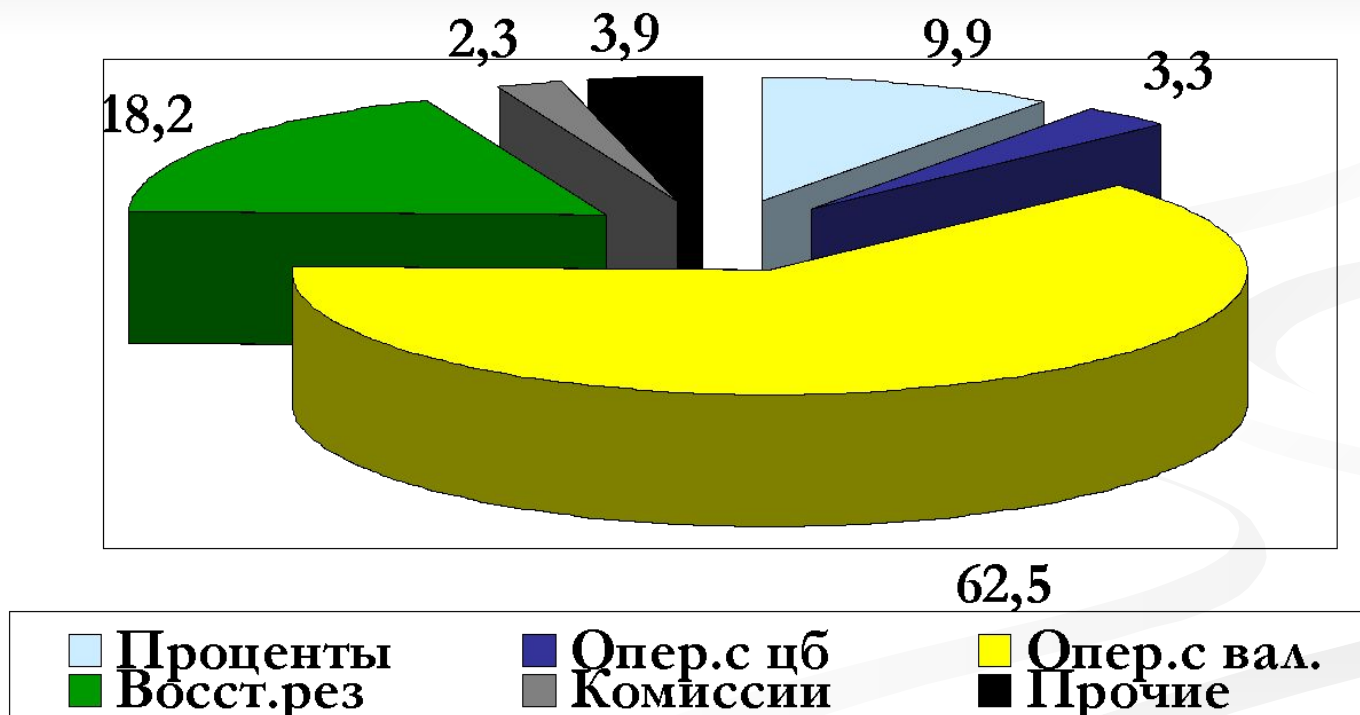
■ Проценты
■ Восст. рез.

■ Опер. с цб
■ комиссии

■ Опер. с вал.
■ Прочие

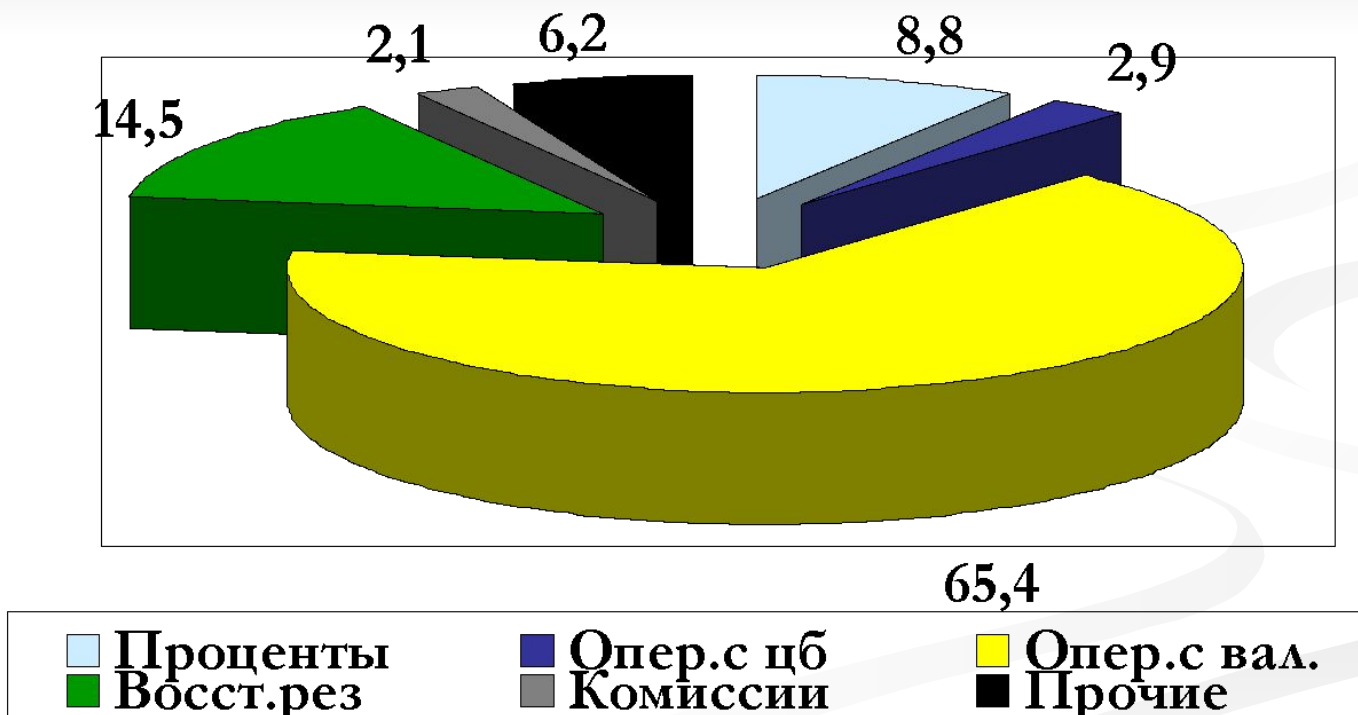
За 2010 год

Структура доходов банков



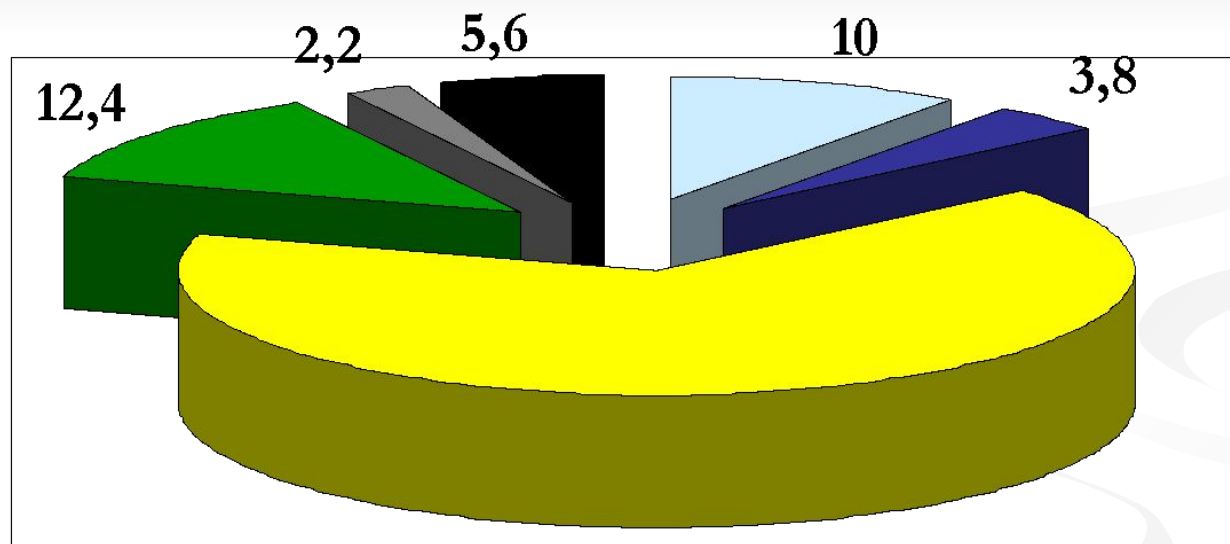
За 2011 год (27,4 трлн.руб)

Структура доходов банков



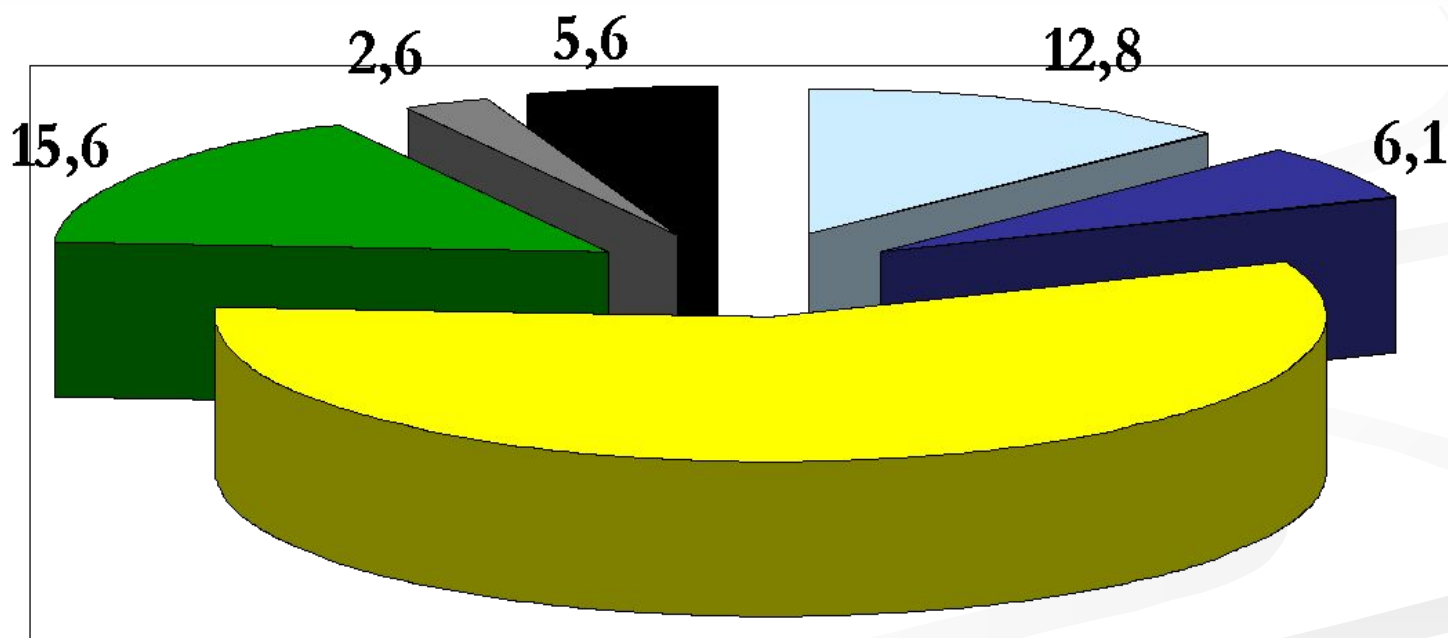
За 2012 год (31,9 трлн.руб)

Структура доходов банков



За 2013 год (31,0 трлн.руб)

Структура доходов банков



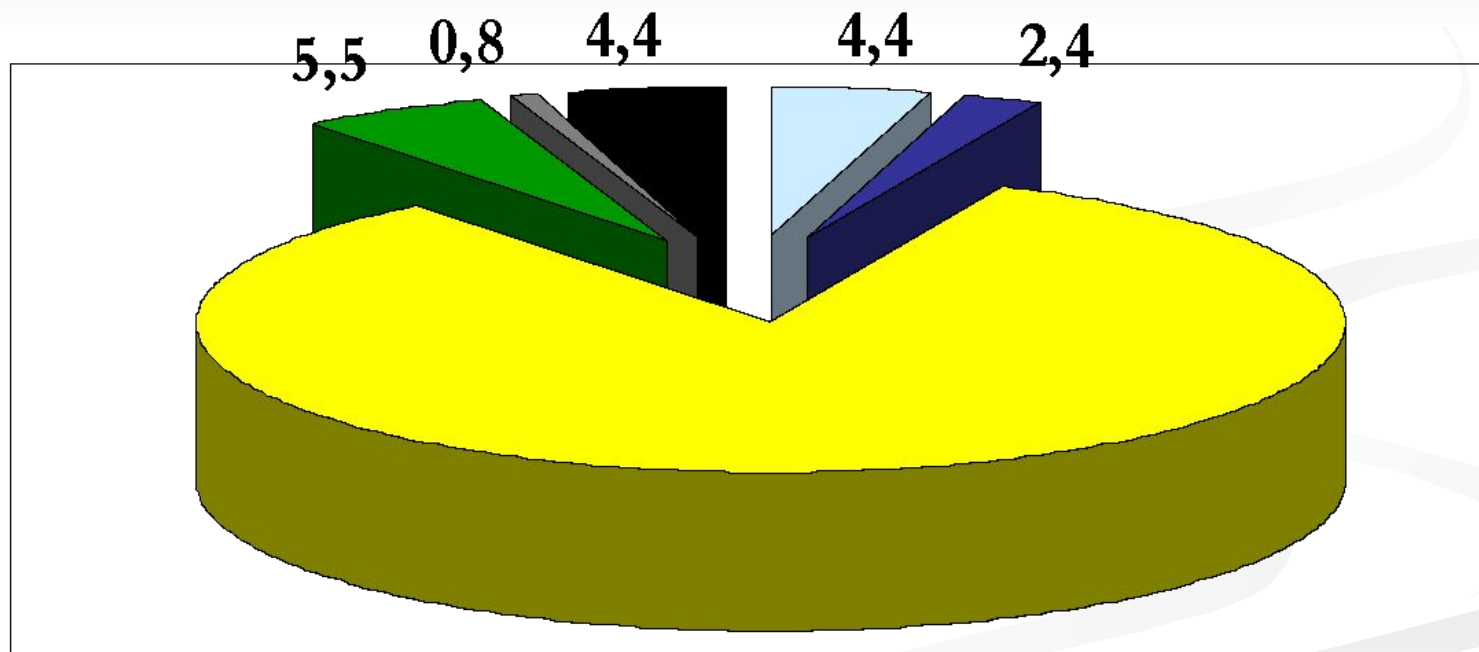
■ Проценты
■ Восст.рез

■ Опер.с цб
■ Комиссии

■ Опер.с вал.
■ Прочие

За 2014 год (110,4 трлн.руб)

Структура доходов банков



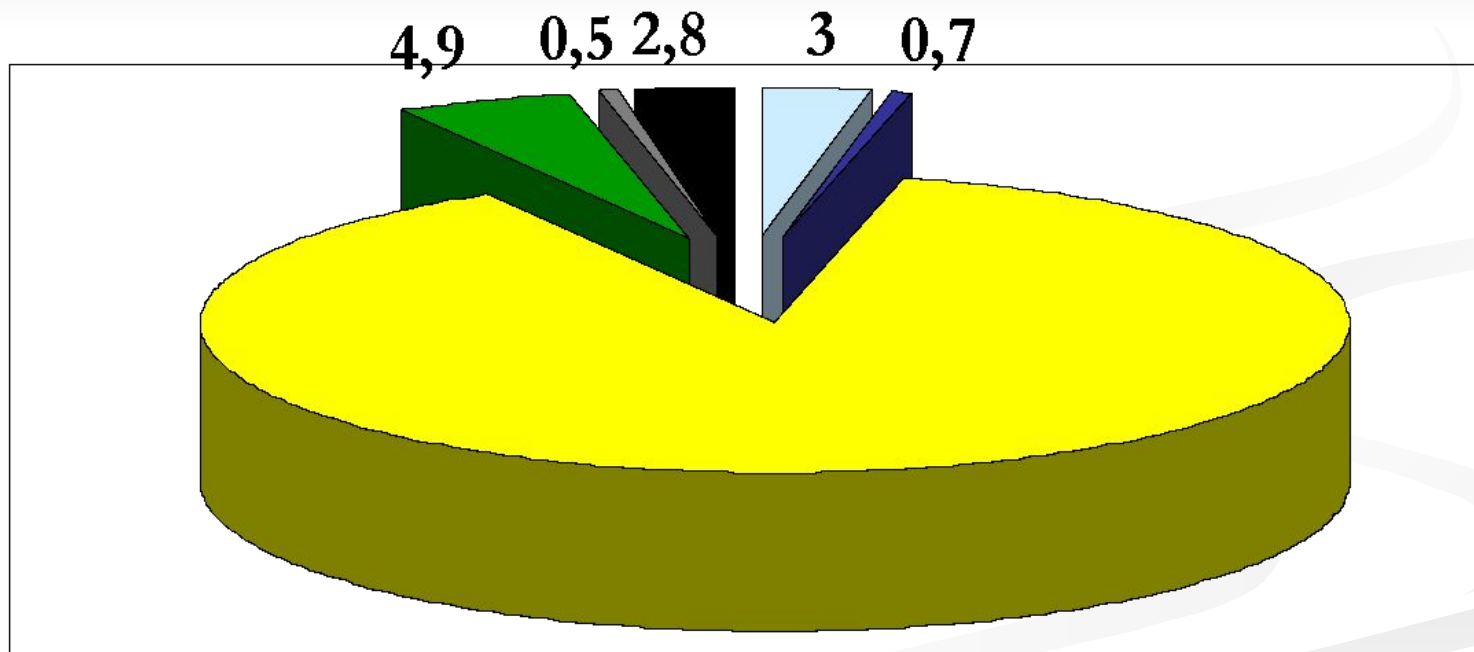
□ Проценты
■ Восст. рез

■ Опер. с цб
■ Комиссии

■ Опер. с вал.
■ Прочие

За 2015 год (191,9 трлн.руб)

Структура доходов банков



С 1.01.2016 по ф.102

- Доходы, полученные по средствам, предоставленным юр.лицам (на 1.07.16 доля – 1,8%)
- Доходы, полученные по средствам, предоставленным физ.лицам (0,7%)
- Доходы от операций с цен.бум. (0,6%)
- Доходы от операций с ин.вал. (91,2%)
- Комиссионные (0,5)
- Восстановление резервов (4,3)
- Прочие (0,1)

С 1.01.2016 года по положению 446-п

■ Процентные

- Процентные доходы (с учетом ставки дисконтирования)
- Комиссионные доходы (от операций, приносящих процентные доходы)
- Доходы от восстановления резервов (от операций, приносящих процентные доходы)

С 1.01.2016 года по положению 446-п

- **Операционные (кроме процентных)**
 - От операций с кредитами и др. размещенными средствами
 - От операций с долговыми ценными бумагами
 - От операций с долевыми ценными бумагами, в т.ч. Дивиденды
 - От ПФИ
 - От операций с инвалютой
 - От операций с драгметаллами
 - Комиссионные
 - Другие операционные – аренда, штрафы, реализация имущества

По характеру расходов

- На основную деятельность
- По обеспечению функционирования банка (в т.ч. оплата труда)
- По уплате налогов
- По отчислениям в резервы на потери
- Прочие

Основные по форме:

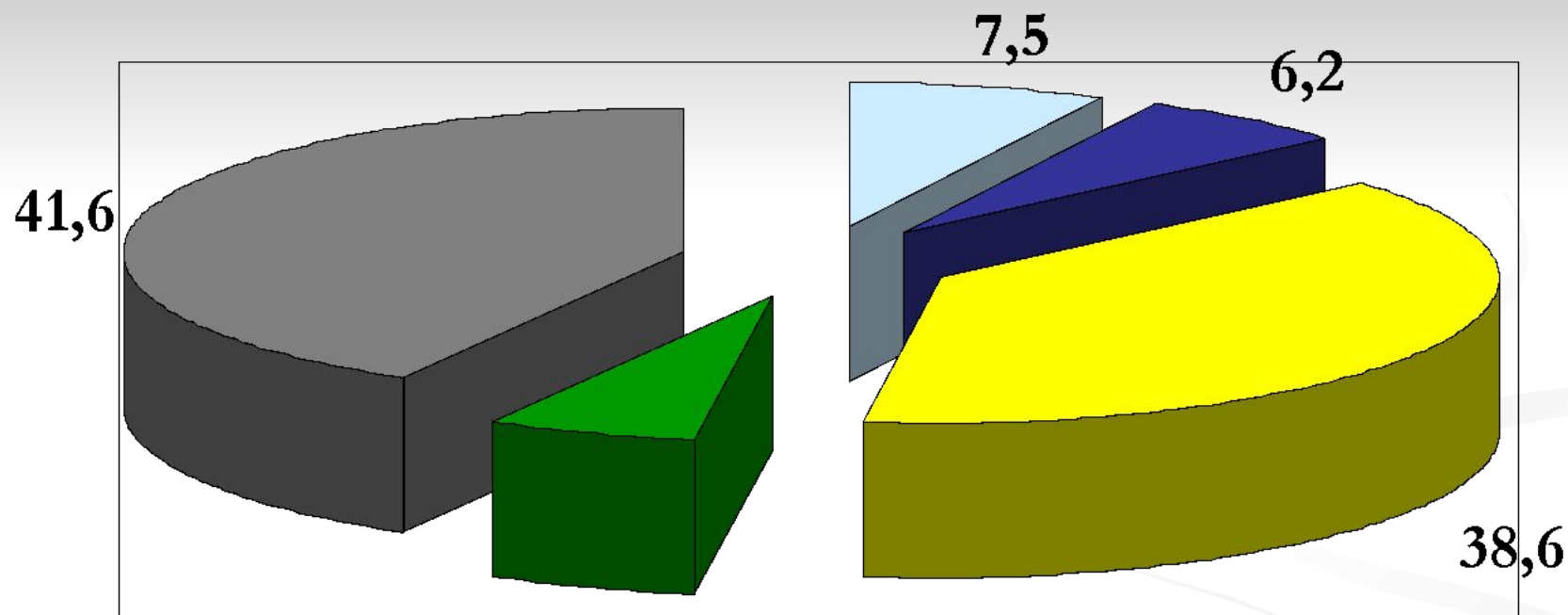
- Процентные
- Комиссионные
- Расходы по операциям на финансовых рынках
- Прочие

По системе учета и статистики

(до 2016)

- Проценты, уплаченные: по кредитам, по ПС юр. и физ.лиц
- Расходы по операциям с ценными бумагами
- Расходы по валютным операциям
- Комиссионные
- Организационно-управленческие
- Создание резервов
- Другие (в т.ч. штрафы, пени, неустойки)

Структура расходов банков РФ за 2007 г.



■ Процентные

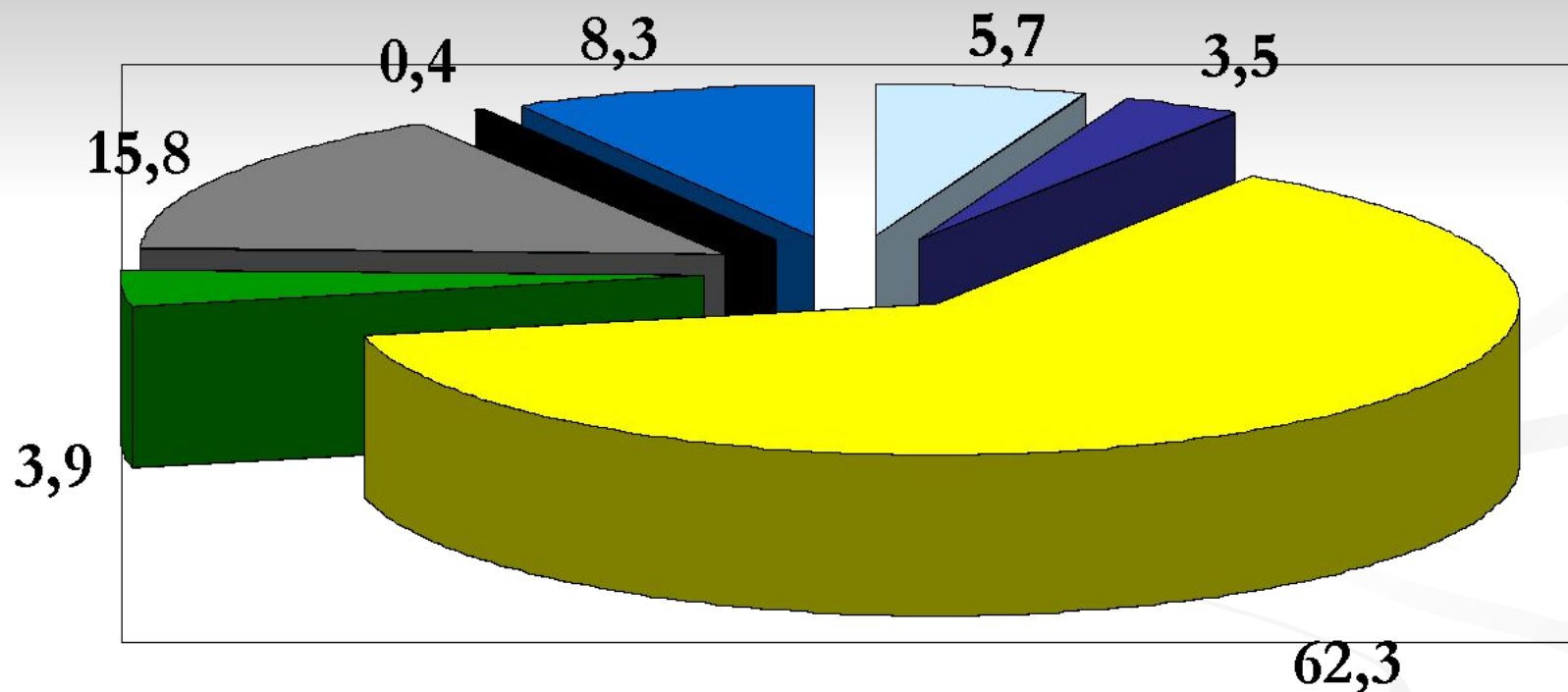
■ По валют.опер.

■ Прочие

■ По опер.с цен.бум

■ Орг- упр

Структура расходов банков РФ за 2008 г.



Процентные

По валют.опер.

Резервы

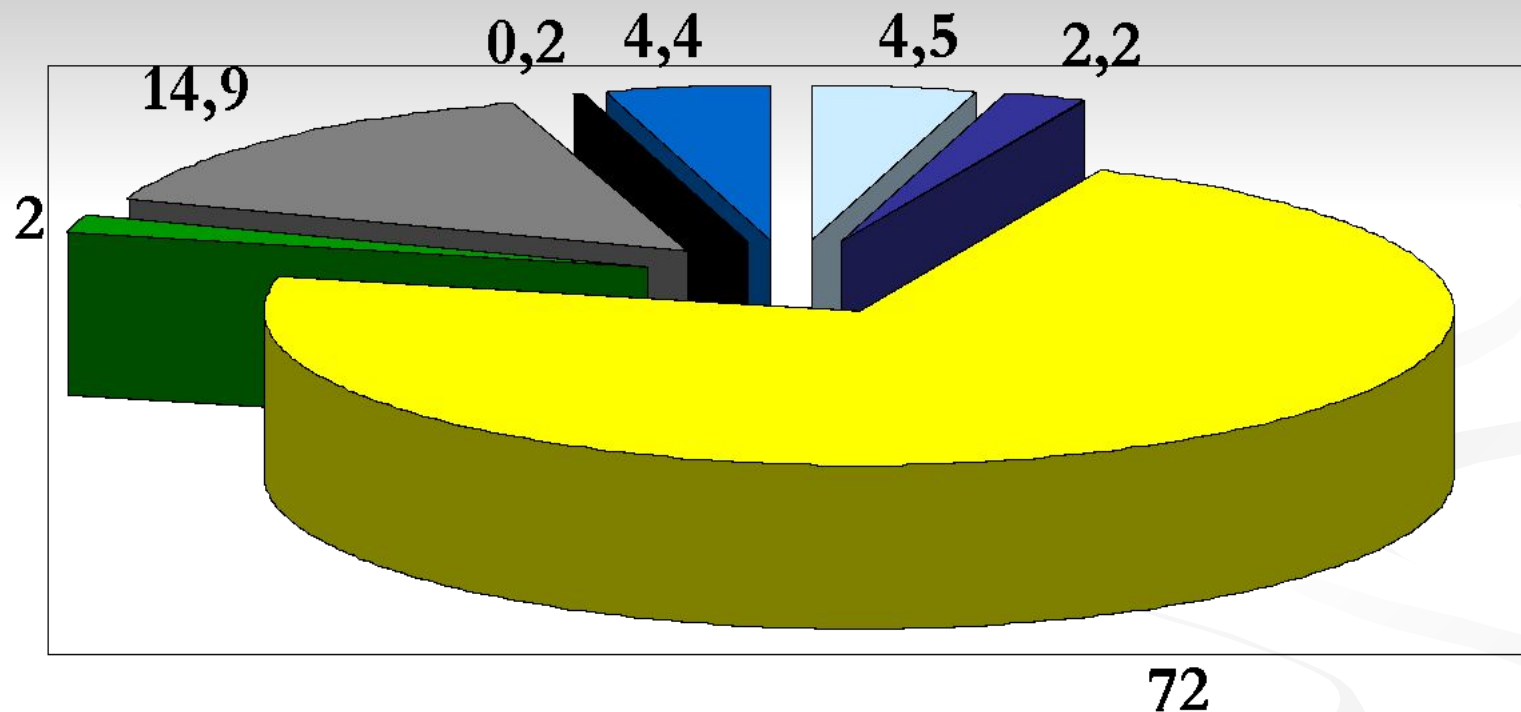
Прочие

По опер.с цен.бум

Орг-упр

Комиссии

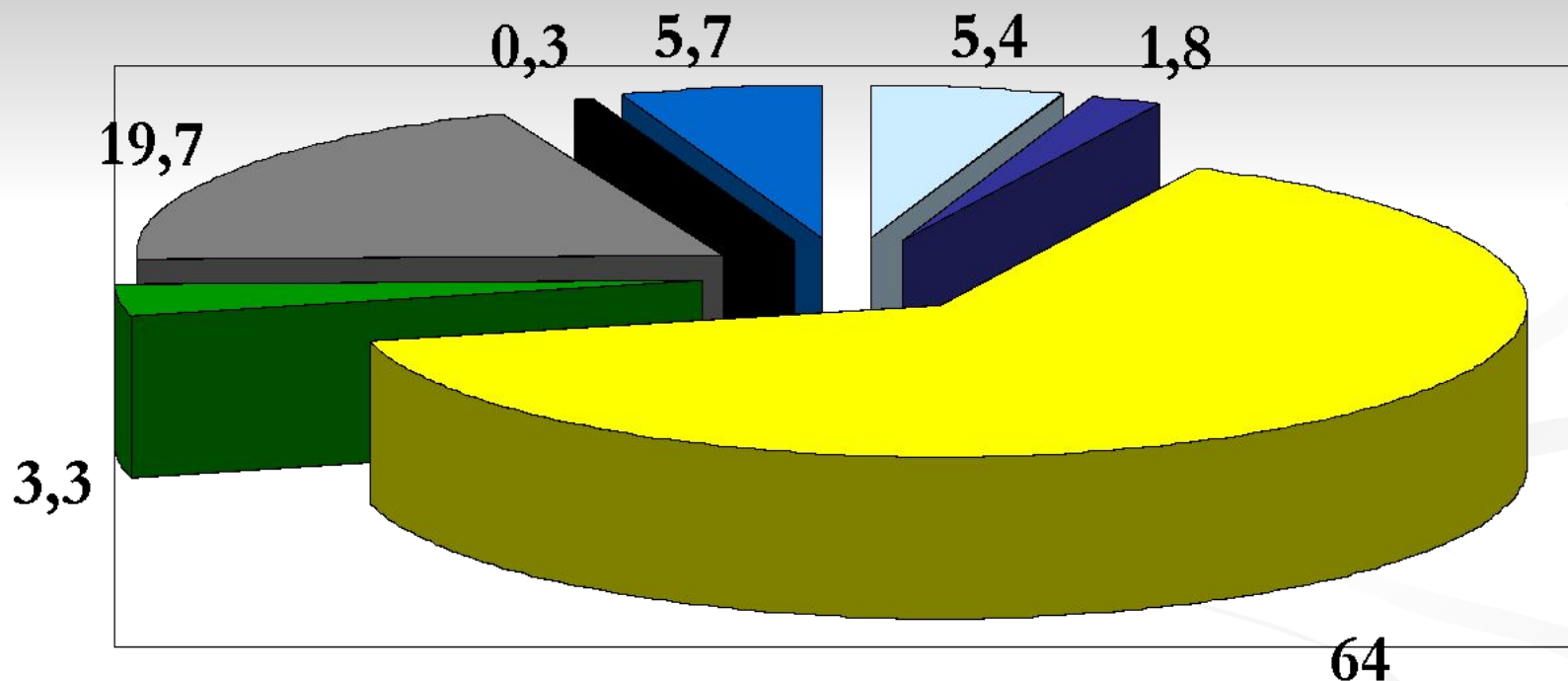
Структура расходов банков РФ за 2009 г.



Процентные
По валют.опер.
Резервы
Прочие

По опер.с цен.бум
Орг- упр
КОМИССИИ

Структура расходов банков РФ за 2010 г.



Процентные

По валют.опер.

Резервы

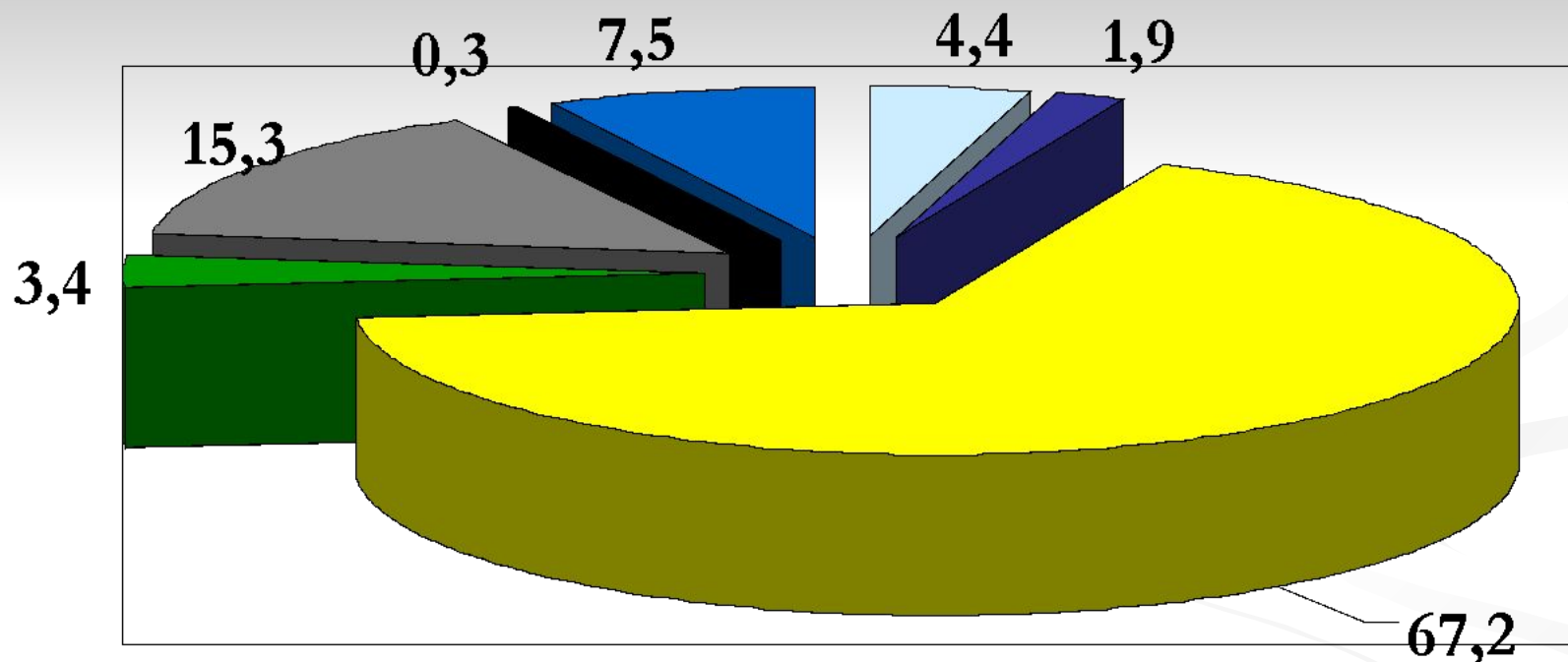
Прочие

По опер.с цен.бум

Орг- упр

комиссии

Структура расходов банков РФ за 2011 г. (26,5 трлн.руб)



Процентные

По валют.опер.

Резервы

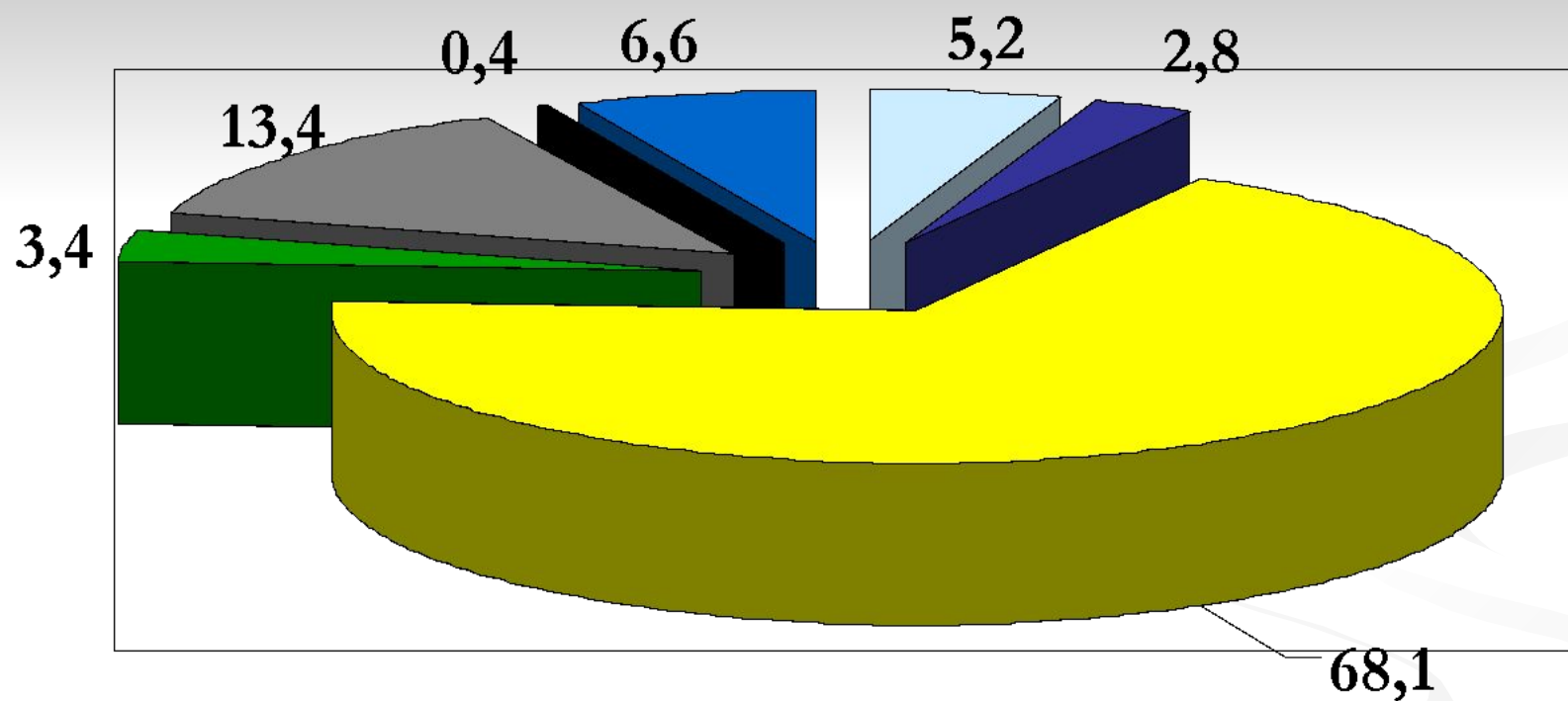
Прочие

По опер.с цен.бум

Орг- упр

КОМИССИИ

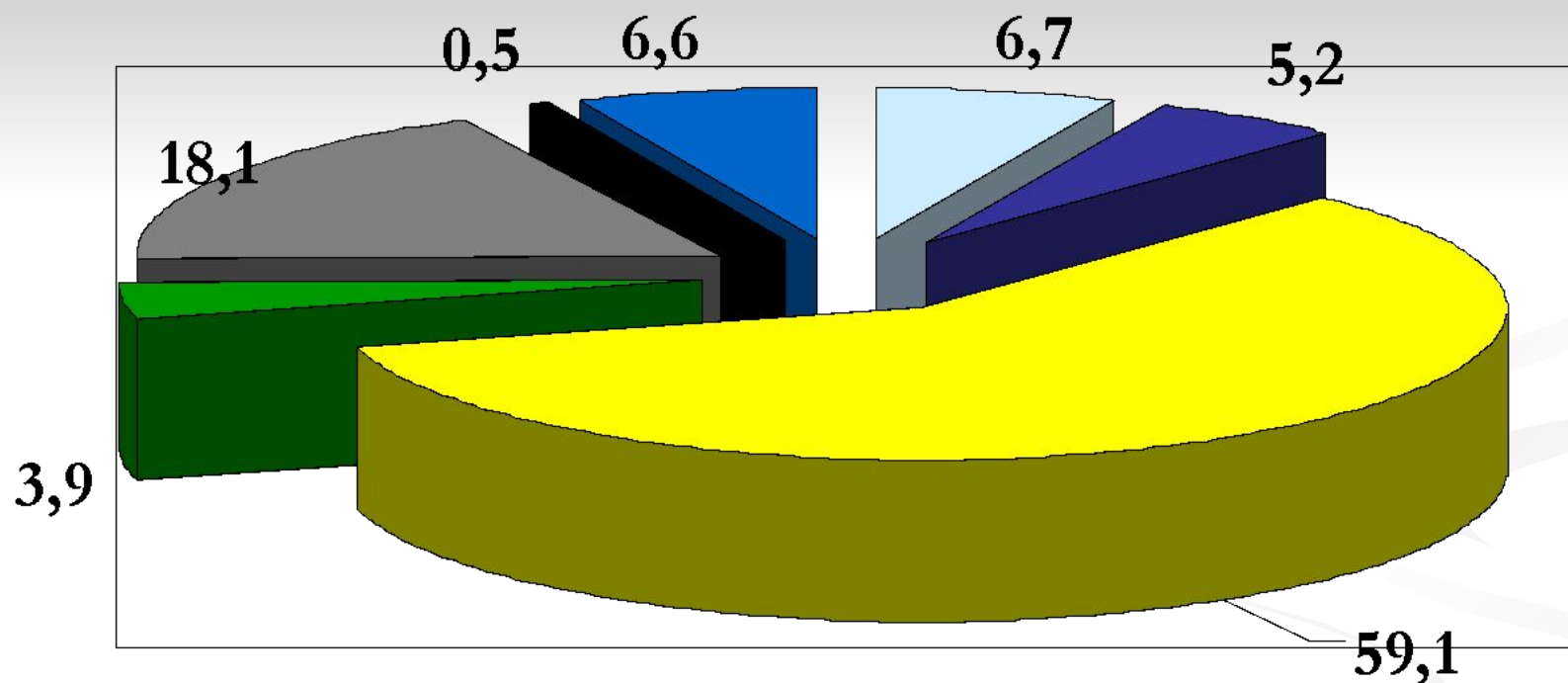
Структура расходов банков РФ за 2012 г. (30,9 трлн.руб)



■ Процентные
■ По валют.опер.
■ Резервы
■ Прочие

■ По опер.с цен.бум
■ Орг- упр
■ КОМИССИИ

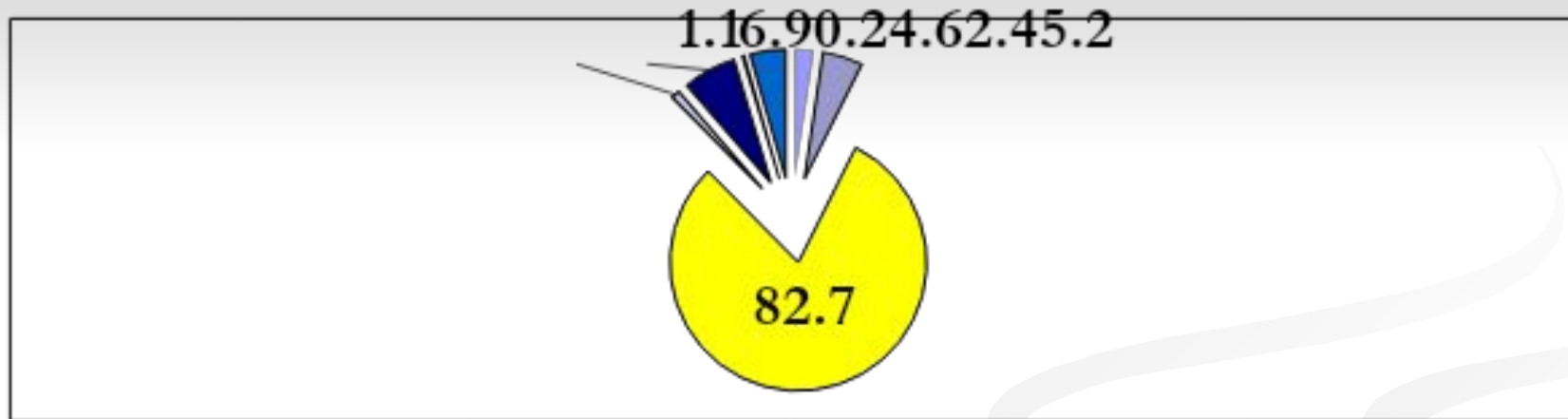
Структура расходов банков РФ за 2013 г. (30,0 трлн.руб)



Процентные
По валют.опер.
Резервы
Прочие

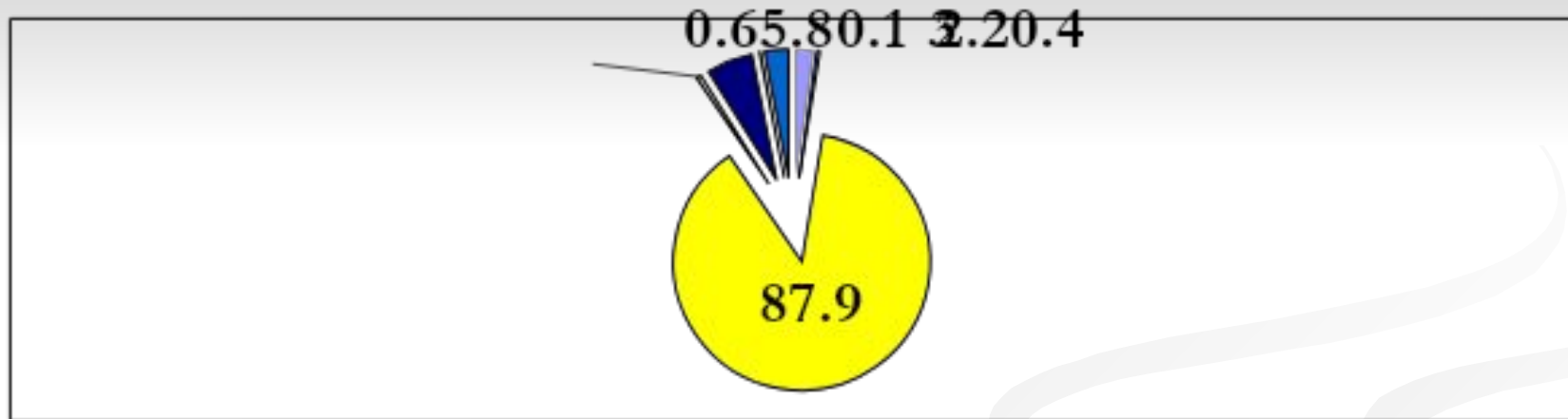
По опер.с цен.бум
Орг-упр
КОМИССИИ

Структура расходов банков РФ за 2014 г. (109,8 трлн.руб)



- Процентные
- По опер.с цен.бум
- По валют.опер.

Структура расходов банков РФ за 2015 г. (191,7 трлн.руб.)



- Процентные
- По опер.с цен.бум
- По валют.опер.

С 1.01.2016 по ф.102

- Расходы по привлеч.средствам юр.лиц(на 1.07.16 доля – 1,1%)
- Расходы по привлеч.средствам физ.лиц (0,7%)
- Расходы по операциям с цен.бум. (0,2%)
- Расходы по операциям с ин.вал. (91,5%)
- Комиссионные (0,1)
- Создание резервов (4,7)
- Орг-управленческие (0,6)
- Прочие (0,1)

С 1.01.2016 года по положению 446-п

■ Процентные

- Процентные расходы (с учетом ставки дисконтирования)
- Комиссионные расходы (от сделок, приносящих процентные расходы)
- Расходы по созданию резервов

С 1.01.2016 года по положению 446-п

- **Операционные (кроме процентных)**
 - От операций с кредитами и др. размещенными средствами
 - От операций с привлеченными средствами
 - От операций с долговыми ценными бумагами
 - От операций с долевыми ценными бумагами
 - От ПФИ
 - От операций с инвалютой
 - От операций с драгметаллами
 - Комиссионные
 - Другие операционные – штрафы, реализация имущества
 - По обеспечению деятельности КО

По влиянию на налогооблагаемую базу по налогу на прибыль:

- ❖ Учитываемые в полной мере для уменьшения НБ
- ❖ Нормируемые
- ❖ Не учитываемые для НБ

По зависимости от
объема операций:

- **Переменные**
- **Условно-
постоянные**

Анализ доходов и расходов

1. Динамический анализ

- темпы роста доходов и расходов
- К эластичности = TR_D / TR_p
- темпы роста доходов и расходов по группам (основные/побочные, процентные/непроцентные)
- 2. Структурный анализ (выявление значимых доходов и расходов)

Коэффициентный анализ

- $K1(\text{риск}) = \text{Комис.Д} / \text{Процентные Д}$
- $K2(\text{способность зарабатывать}) = \text{Процентные Д} / \text{Процентные Р}$
- $K3(\text{эффективность трат}) = \text{Д} / \text{Р}$
- $K4(\text{нерисковое покрытие}) = \text{Комис.Д} / \text{Р}$
- $K5(\text{опер.эффективность}) = \text{Досн} / \text{Росн}$
- $K6(\text{доходность } A)$
- $K7(\text{опер.доходность активов} = \text{маржа доходности})$

Банковская маржа – разность
между доходами и расходами

□ Процентная

$$ПМ = ПД - ПР$$

□ Непроцентная НпМ

$$= НпД - НпР$$

Если $НпМ < 0$ – «бремя»

$$K_{\text{спм}} = \text{ПМ} / \text{ПР}$$

**Коэффициент стоимостной
процентной маржи**

**Для выявления значимых факторов,
определяющих величину
процентной маржи**

$$K_{\text{чпм}} = \text{ПМ} / \text{Ср.ост.Адох.}$$

**Коэффициент чистой процентной
маржи**

**Характеризует степень
эффективности использования
активов**

**Может быть рассчитан и по
отдельным видам активов**

**М дост.=Расходы - ПР -НпД
/Ср.ост.Адох.**

**Минимальная разница в
процентных ставках по
активам и пассивам, при
которой банк не несет
убытков**

Точка безубыточности

Пример

А дох – 150000 т.р.

Доходы – 20100

в т.ч. ПД - 16200

НпД – 3900

Расходы – 17500

в т.ч. ПР – 8800

НпР – 8700

Рассчитать Ксм, Кчпм, К д.п.м.

■ К с.м. =

$$(16200-8800)/8800 * 100 = 84,1\%$$

■ К ч.п.м. =

■ $(16200-8800)/150000*100=$
 $4,9\%$

■ К д.п.м. =

■ $(17500-8800-3900)/150000*100$
 $=3,2\%$

$K_{\text{СПРЭД}} = \text{Ср.}\% \text{ ст. по А}$

–

$\text{Ср.}\% \text{ ст. по П}$

также спрэд по

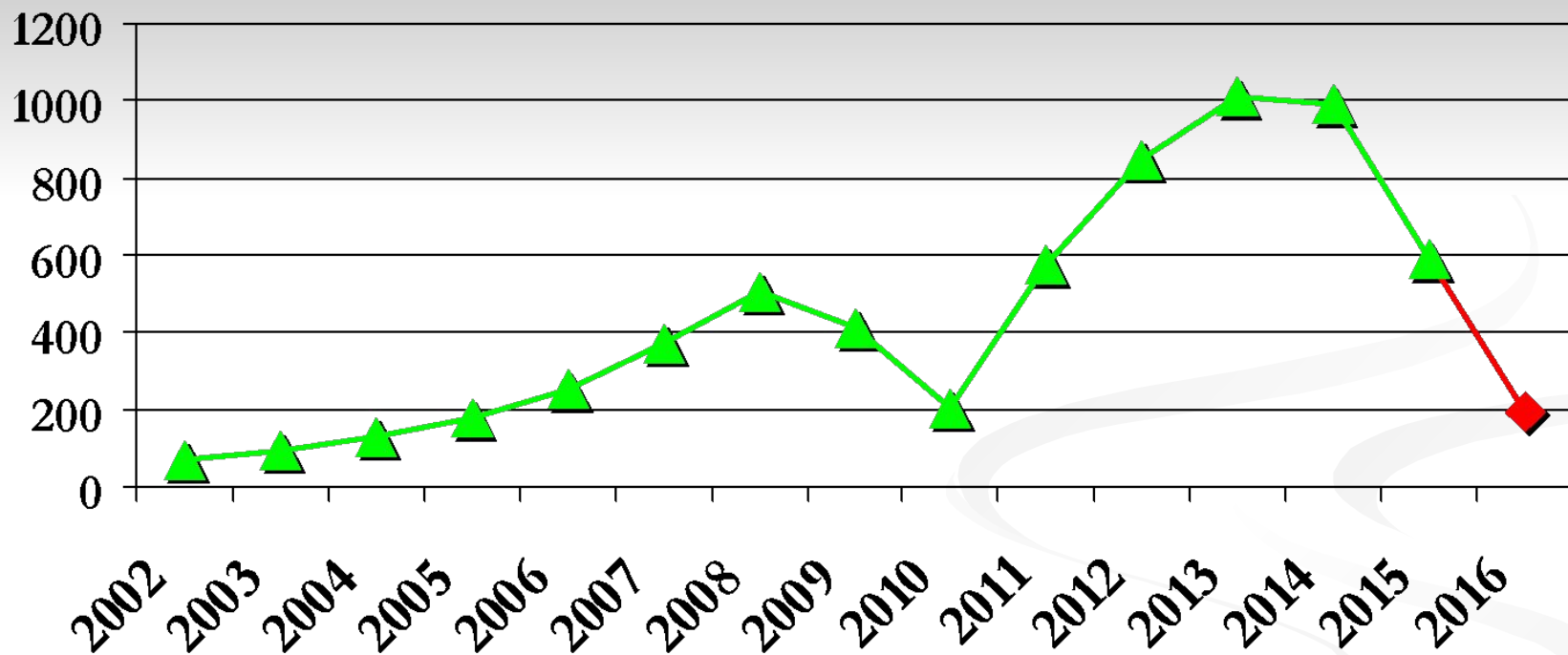
кредитным операциям

Прибыль - конечный финансовый результат и мотив деятельности банка. Заинтересованы:

- Банк;
- Акционеры (пайщики);
- Работники;
- Вкладчики;
- Партнеры;
- Государство



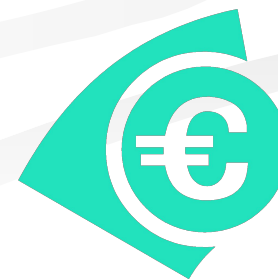
Динамика прибыли банков РФ



Прибыль банка может измеряться абсолютными показателями.

- Бухгалтерская
- Налогооблагаемая
- Операционная
- Процентная
- Непроцентная
- Чистая и др.

Rub



Относительные показатели прибыли - рентабельность

- 1) Отношение к собственному капиталу
- 2) Отношение к активам
- 3) Отношение к доходам или расходам
- 4) Другие

%

Рент.СК *(ROE)* = П / СК

Норма прибыли на капитал

Как правило, чистая прибыль,
очищенная от разовых доходов

Рент.УК = П / УК

ИЛИ

**П – Нестаб
ДОХОДЫ / УК**

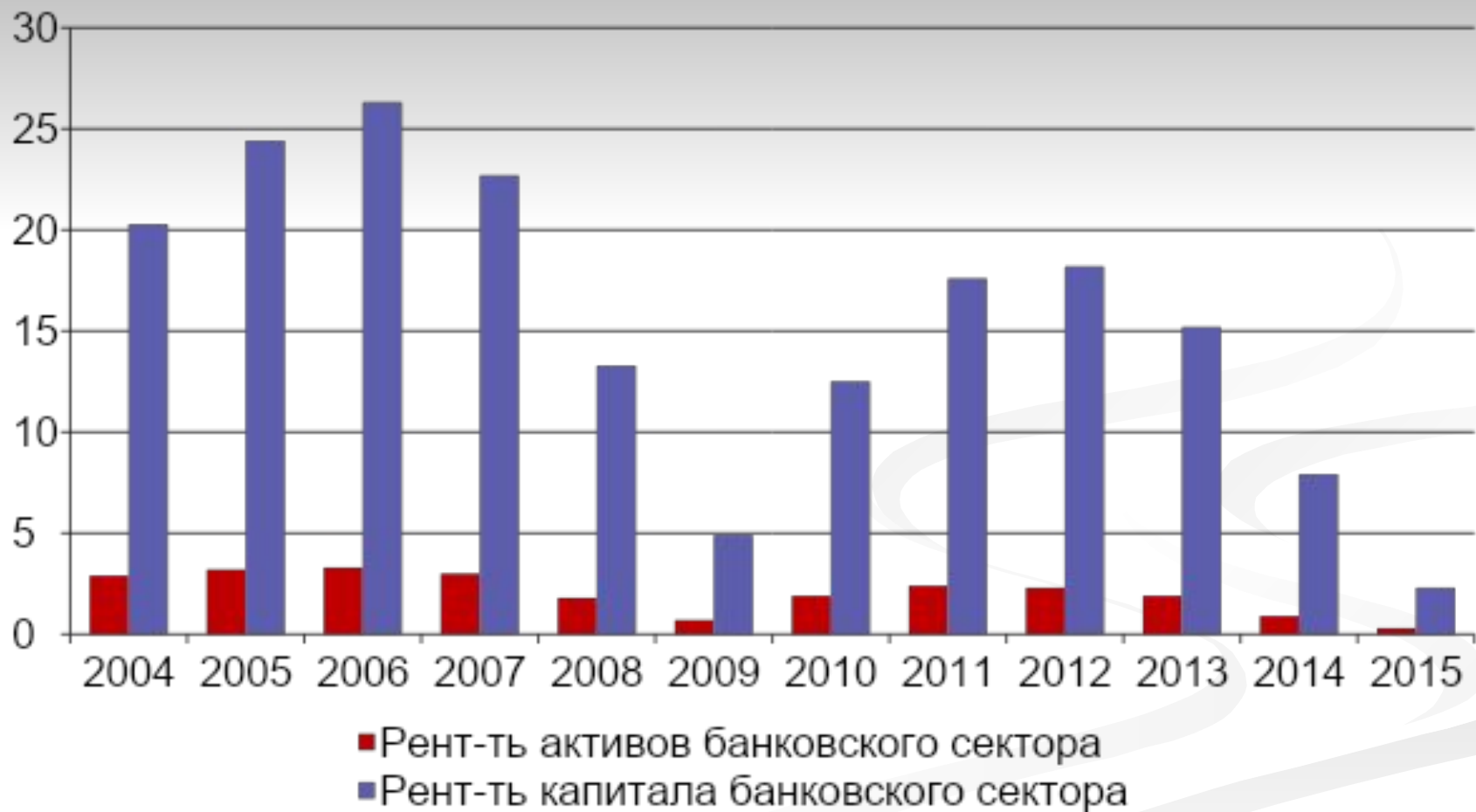
$$\text{Рент.А (ROA)} = \Pi / \text{А}$$

**Характеризует эффективность
отдачи активов**

$$\text{Рент.Адох} = \Pi / \text{А дох.}$$

$$\text{Рент.Кр.влож.} = \Pi_{\text{кр.}} / \text{Кр.влож}$$

Динамика ROE и ROA



**Доля прибыли в доходах
= Прибыль / Доходы**

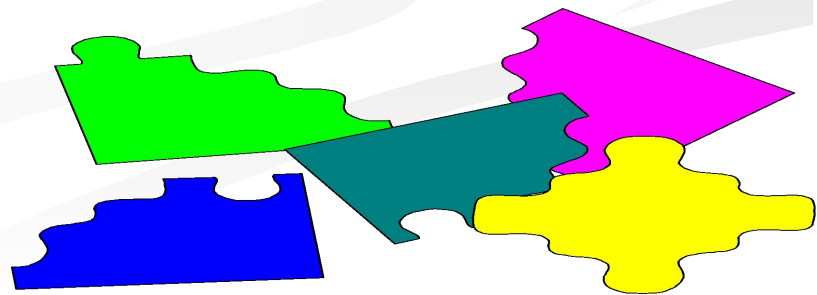
**Отдача расходов =
Прибыль / Расходы**

Рассчитайте показатели по банковскому сектору РФ

$$\text{a) } \Pi / \mathcal{K} = \Pi / A * A / \mathcal{K}$$

$$\text{б) } \Pi / A = \Pi / A_{\text{доx}} * A_{\text{доx}} / A$$

$$\text{в) } \Pi / A = \Delta / A * \Pi / \Delta$$



$$a + b$$

$$\Pi / \mathcal{K} = \Pi / \mathcal{A} \Delta \mathcal{O} \mathcal{X} * \mathcal{A} \Delta \mathcal{O} \mathcal{X} / \mathcal{A} * \mathcal{A} / \mathcal{K}$$

$$b + v$$

$$\Pi / \mathcal{K} = \mathcal{A} / \mathcal{A} * \Pi / \mathcal{A} * \mathcal{A} / \mathcal{K}$$

В международной практике

- ЧП на одну акцию (Eps)
- Разводненная ЧП на акцию (diluted Eps)

Коэффициент чистого дохода (NIM)

- Обратная величина к ставке капитализации
 $100 / \text{ставка кап.}$
- $\text{Ставка кап.} = \frac{\text{Чистый операционный доход}}{\text{рыночная стоимость инвестиций}}$

Модель Гордона

Общая рентабельность = $\frac{D_1}{P_0} + \frac{P_1 - P_0}{P_0}$

где

D1 – дивиденды на конец года

P0 – цена покупки акций

P1 – цена продажи акций

Модель Шарпа

$$E(R) = R_r + (E(R_m) - R_f) * b$$

$E(R)$ – ожидаемая ставка

доходности

R_r – безрисковая процентная ставка

R_m – рыночная ставка доходности

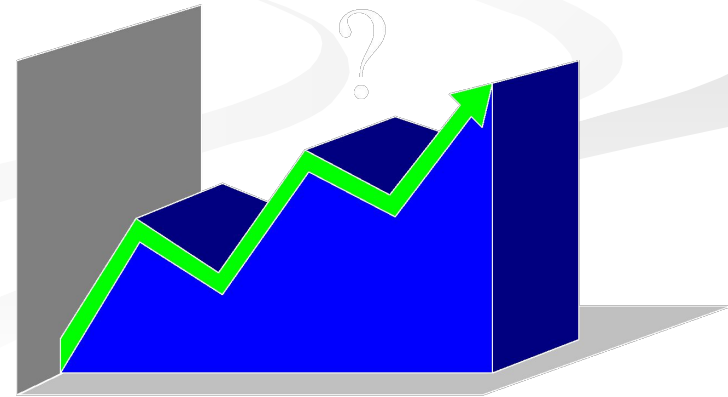
$(E(R_m) - R_f)$ – риск-премия

$E(R_m)$ –ожидаемая рыночная ставка

b - поправочный коэффициент

рыночного риска

$$r = \frac{n + 1}{p + 1} - 1$$



Распределение прибыли:

- Между государством и банком;
- Между банком и собственниками банка;
- Внутри банка между накоплением и потреблением



Цели управления прибылью:

- **Максимизация любой ценой?**
- **Максимизация при допустимом уровне ликвидности и риска?**
- **Максимизация стоимости банка в долгосрочном периоде?**

Финансовый менеджмент банка

- процесс, направленный на обеспечение долгосрочного роста стоимости банка в ходе реализации его стратегии в условиях неопределенности внешней среды
- Все процессы ФМ должны быть реализованы системно как на стратегическом, так и на оперативном уровне, оптимизированы с точки зрения затрат средств и времени. стандартизированы, объединены единой информационной системой

Система ФМ включает:

- **Объекты управления :**

- **основной** - максимизация ст-ти в долг.периоде

- **дополнительные** – прибыльность, себестоимость и т.д.

- **Субъекты управления**

- **Методы управления** - организационные, аналитические, информационные

- **Процессы управления**

- **Организационная структура и информационная система**

Реализация целей управления
финансовыми результатами требует
решения задач:

Система управления прибылью

Объект управления

Прибыль и рентабельность банка в текущем и долгосрочном периоде

- Планирование Д, Р, П
- Оценка уровня прибыльности
- Анализ и контроль ключевых показателей
- Методы текущего регулирования П

- Управление П направлений деятельности
- Управление П банковских продуктов
- Управление П филиалов и ВСП

Источники прибыли:

Чистые процентные доходы

Доходы по операциям с ценными бумагами

Доходы по операциям с валютой

Комиссионные

Прочие операционные

Процентная политика: стратегический подход к управлению процентным диапазоном по пассивам и активам.

Формируется с учетом:

Обеспечения оптимального соотношения доходности и устойчивости

Процентной политики государства

Состояния рынка и конкурентной позиции

Уровня менеджмента банка



Основной инструмент реализации процентной политики: процентная ставка

Средняя
доходность
ссудного
портфеля

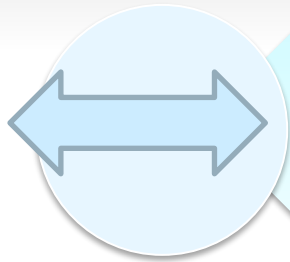
Средняя
доходность
фондового
портфеля

Средняя
доходность
депозитов для
клиентов

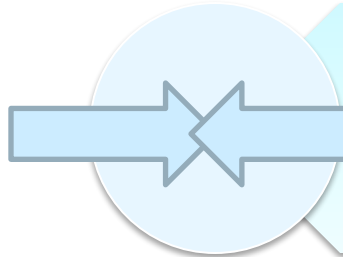
Средняя
доходность по
долговым
бумагам банка
для держателей



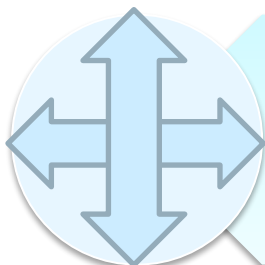
Управление процентным диапазоном



Ориентация на его
расширение



Ориентация на его сужение



Ориентация на плавающий
диапазон

Управление прибылью по направлениям

Выделение бизнес-центров или ЦО

Определение их вида – ЦП или ЦЗ

Расчет размера перераспределяемого дохода между ЦП и
ЦЗ

Распределение затрат управленческих подразделений между
функциональными

Определение чистого финансового результата
ЦП

Методы определения трансфертных цен по внутрибанковским операциям

Средневзвешенная стоимость пассивов

То же, но с дифференциацией по срокам

Затраты на ресурсы + необходимая маржа

Принцип альтернативности (ставки по МБК)

Определение Казначейством

Прибыль бизнес-единицы

Доходы от размещения вовне

• +

Доходы от размещения внутри

• +

Расходы на привлечение внешних ресурсов

• -

Расходы на привлечение внутренних ресурсов

• -

Прочие операционные доходы

• +

Прочие операционные расходы

• -

Накладные расходы бизнес-единицы

• -

Возмещение накладных расходов

• + -

Квота общеканковских расходов

• -

Прибыльность банковского продукта

- Определяется его рыночной ценой и себестоимостью
- Зависит от специфики продукта:
 - 1) Связанные с вложением ресурсов, приносят процентный доход;
 - 2) Не связанные с вложением ресурсов, приносят комиссионный доход

1 тип продукта

$$R_n = M - C$$

где

R_n – рентабельность продукта

M – процентная маржа, % год.

Разница между средней доходностью продукта и средней стоимостью ресурсов

C – себестоимость операций по созданию продукта, % год.

Отношение затрат к размеру операций

2 тип продукта

$$R_n = \frac{D_k - C}{O_n}$$

где

R_n – рентабельность продукта

D_k – комиссионное вознаграждение

C – себестоимость операций по созданию продукта

O_n – размер активных операций, связанных с продуктом

Прибыльность территориальных подразделений

Централизация или децентрализация: плюсы и минусы

Детальный анализ факторов, влияющих на выбор модели

- Принцип бизнес-центров

Объем доходов или расходов от внутрисистемного распределения ресурсов

$$\text{IFR} = \sum_{i=1}^{V_{\text{н}}} A_i \times \Delta_i - \sum_{i=1}^{V_{\text{н}}} \text{Об}_i \times S_i.$$

где

IFR – финансовый результат филиала от внутрисистемного распределения ресурсов (прибыль или убыток);

A_i – объем ресурсов i -го вида, переданных при внутрисистемном распределении;

Δ_i – доходность перераспределения ресурсов в пользу головного банка и других филиалов, коэффициент;

Об_i – объем ресурсов i -го вида, полученных при внутрисистемном распределении;

S_i – стоимость привлечения ресурсов от головного банка и других филиалов, коэффициент.