

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ САМООЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА

Е.Б. Герасимова

ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

Ключевые слова и фразы: анализ; движущие факторы устойчивости; комплементарность; самоорганизация; устойчивость.

Аннотация: Рассматриваются условия обеспечения устойчивости коммерческого банка. Очерчивается круг социально-экономических проблем оценки и управления устойчивостью. Описываются движущие факторы устойчивости. Приводится авторская классификация состояний устойчивости, основанная на концептуальных подходах термодинамики.

Устойчивость банка, как феномен современного банковского дела, находится в фокусе внимания специалистов на протяжении последних двух десятилетий. Отдельные феноменальные черты устойчивости банка описаны в научной и практической литературе. По моему мнению, к числу таких черт следует отнести динамическое состояние устойчивости, ее комплексность, комплементарность параметров устойчивости. Не смотря на сравнительно подробное изучение феномена устойчивости, интерес к нему не ослабевает. Причин тому несколько.

Первая и, возможно, главная связана со сложной природой явления устойчивости, трудно поддающейся обобщению и стандартизированному описанию. Вторая заключается в комплексном взаимовлияющем характере параметров устойчивости – на практике складывается множество их сочетаний, каждое из которых диктует свои условия анализа и управления устойчивостью. Третья причина обусловлена постоянно меняющимися внешними институциональными требованиями к устойчивости банка, их усложнением и актуализацией.

Чтобы разобраться с влиянием вышеуказанных причин на оценку устойчивости банка, необходимо подробно рассмотреть феноменальные черты устойчивости и актуальную практику их анализа и оценки.

Устойчивость банка – это *динамическое* состояние равновесия, обеспечивающее выполнение институциональных требований и достижение целей, поставленных менеджментом. При всей его очевидности это определение требует не только пояснений, но и обоснования.

В литературе по банковскому делу часто говорят о стабильности работы банка, подразумевая достижение и сохранение определенного состояния бизнеса, удовлетворяющего требования разных пользователей. Стабилизация работы банка расценивается многими специалистами в качестве основной цели управления им. Как правило, такой точки зрения придерживаются чиновники Банка России и представители банковских союзов и ассоциаций, в том числе международных. На волне мирового финансового кризиса, вступившего в острую стадию в 2008 г., требования стабилизации деятельности финансовых учреждений стали еще более настойчивыми. В России, развитие банковской системы которой протекает в условиях перманентных кризисов, стабильность работы отдельно взятого банка всегда являлось и, по всей видимости, будет и впредь являться критерием качества менеджмента. Не отрицая важности стабилизации рынка банковских услуг в кризисной ситуации, следует обратить внимание на несовпадение понятий «стабильность» и «устойчивость».

Стабильность – состояние, соответствующее материальным объектам, для которых сохранение заранее заданных параметров является условием функционирования. Устойчивость – состояние более близкое равновесному*. Равновесной называется такая точка, в которой

состояние системы не изменяется с течением времени. Для состояния равновесия характерен поиск устойчивости. Если равновесие обладает свойством устойчивости, то дополнительное регулирование представляется необязательным, то есть система сама поддерживает свою сбалансированность. В том случае, когда равновесие не обладает свойством устойчивости, его регулирование становится настоятельно необходимым. Если система находится в состоянии устойчивого равновесия, то при возмущениях внешней среды, нарушающих равновесие системы, она возвращается к своему первоначальному состоянию через определенный промежуток времени. Если возмущение внешней среды будет слишком сильным, это может «притянуть» другое состояние равновесия.

Прикладывая теорию устойчивого равновесия к деятельности экономических систем, в частности, банка, нетрудно увидеть ограниченность описанного выше подхода для управления отдельно взятой организацией. Причина в том, что обретение состояния равновесия, предположим даже, что устойчивого, ошибочно считать достижением менеджеров, поскольку само это состояние может продлиться не более нескольких рабочих дней, а адекватным может быть не дольше одного операционного дня. Следовательно, говорить о достижении устойчивого равновесия на микроуровне, уровне деятельности отдельных хозяйствующих субъектов, а также в пределах краткосрочного периода не представляется возможным. По моему мнению, стремление сохранить устойчивость в ее традиционном понимании является одной из стратегических инициатив, а в оперативном управлении может быть губительным для достижения результатов деятельности и повышения ее качества.

Ограничимся краткосрочным периодом рассмотрения проблем управления устойчивостью банка. В этот период, который может охватывать от одного до трех финансовых лет, устойчивость банка имеет явные признаки динамичности: решения об уровне параметров устойчивости принимаются ежедневно на основе информации, которая постоянно пополняется и актуализируется. Каждый день менеджеры в пределах своей компетенции заново определяют оптимальное сочетание параметров устойчивости, ее обеспечивающее. Гибкость управления устойчивостью необходима для использования конкурентных преимуществ, заложенных в условиях внутренней и внешней бизнес-среды. Реализовать эти потенциальные конкурентные преимущества можно, не столько обладая информацией, но в большей степени имея такую организацию управления, которая допускает динамику.

Признание динамического состояния устойчивости не означает, однако, автоматического успеха в управлении ею. Разрыв между идеальной моделью и практикой в данном случае объясняется социально-психологическими проблемами, присущими российскому банковскому менеджменту.

Современному человеку, знакомому (пусть и поверхностно) с основами психологии, с управлением личностным ростом, тем более профессионалу, свойственно представлять собственное развитие на профессиональном поприще в качестве спирали. Сказывается и спираль истории, изучаемая в средней школе. Однако зачастую профессиональные психологи вынуждены констатировать, что человек не движется по спирали, значит не проходит схожие жизненные ситуации на новом уровне восприятия и понимания, напротив, он движется по кругу: постоянно проходит через одни и те же кризисы, но не учится их преодолевать. Нечто подобное происходит и в управлении устойчивостью банка – менеджеры из года в год воспроизводят одни и те же сценарии деятельности банка, пользуются весьма ограниченным набором аналитических инструментов. Показательно и то, что успешно практикующие банковские менеджеры сопротивляются любым нововведениям в своей работе, используя сильный аргумент: «это все теория, а в жизни все совсем по-другому». Множество примеров тому встречает в своей работе каждый практикующий консультант, в том числе и автор статьи.

Смею предположить, что под словом «теория» в данном случае понимается управленческая модель, внедрение которой требует применение обширного аналитического инструментария и, прежде всего, не расчетных приемов и методов, а глубокого комплексного и всестороннего исследования движущих факторов бизнеса. Целью проведения подобного исследования (на которое либо нет времени, либо недостаточно квалификации и связи с банковскими процессами) является обобщение (теоретическое и методологическое) полученных результатов и выявление закономерностей между движущими факторами и результатами.

Безусловно определенный набор такого рода закономерностей уже выявлен нашими предшественниками и описан в моделях и теориях управления банком. Наиболее распространенные из них описаны при помощи методов экономической статистики. Однако практическое применение этих моделей ограничено самим способом их получения и разработки – исходная информация, используемая для доказательства гипотез и теоретических построений, меняется. В этих изменениях находит отражение изменение движущих факторов – некоторые из них перестают влиять на устойчивость банка, другие выходят на первый план, какая-то часть движущих факторов оказывается новой, ранее никем не учитываемой или не принимаемой всерьез.

Так, в XX веке менеджеры столкнулись с человеческим фактором, способным дестабилизировать и даже разрушить самую успешную экономическую систему. В одних видах деятельности влияние этого фактора свели до минимума, заменив труд рабочих конвейером. Другим видам деятельности, в том числе сфере услуг повезло меньше. Хотя сфера финансовых услуг находится несколько особняком, поскольку в ней широко используются современные информационные технологии, она в то же время остается ярким представителем экономических систем, построенных на человеческом капитале. Решения об управлении устойчивостью банка не принимаются и, думается, никогда не будут приниматься автоматически, скажем, специальной программой с заранее заложенным алгоритмом выбора наилучшего варианта.

Здесь мы приближаемся к обсуждению второго блока вопросов, связанных с изучением феномена устойчивости банка. Эти вопросы можно объединить термином *комплементарность*. Согласно словарю иностранных слов, комплементарность – это взаимодополняемость, взаимное соответствие [1]. Свойство это широко известно и изучено в нескольких науках.

В философии комплементарность – способ представления всеобщего как процесса взаимодополнения индивидуальных явлений до целого (Г. Лейбниц) [3]. В психологии комплементарность – это характеристика общения, где комплементарным будет то поведение (та реплика в беседе), которое вписывается в заданный партнером стиль, поддерживает его, дополняет, является симметричным, так сказать. В теории интеллекта комплементарность – есть продумывание идеи и новшества не самого по себе, а в том виде, в котором мир может его воспринять, свыкнуться с ним.

В управлении персоналом, в промышленной психологии комплементарность поведения управляющего субъекта состоит в его стремлении максимально приблизить реальное протекание процесса к нормативному. Здесь комплементарность используется наравне с синонимичным ему понятием процессуальной дополнительности [4]. В генетике под комплементарностью понимают появление некоторого дополнительного признака благодаря одновременному действию двух неаллельных (т.е. неродственных) генов, один из которых дополняет действие другого.

В экономике автором было предложено расширение экономического анализа принципом комплементарности, который, применительно к анализу устойчивости, рассматривается в нескольких аспектах:

– комплементарность в анализе устойчивости банка проявляется в получении дополнительного эффекта от комплексного воздействия на движущие факторы параметров устойчивости. Это становится возможным потому, что между параметрами устойчивости (о которых речь идет ниже) и их движущими факторами существует двухконтурная обратная связь;

– решения в области управления устойчивостью должны соответствовать требованиям процесса управления, то есть быть комплементарными или симметричными целям и задачам текущего периода и стратегии развития банка;

– наконец, достижение результатов управления устойчивостью связано со стремлением максимально приблизить реальное протекание процесса к идеалу (нормативу).

Комплементарность параметров устойчивости банка связана с их природой и степенью влияния друг на друга и на устойчивость в целом.

Многие специалисты сходятся во мнении, что методика анализа устойчивости должна базироваться на трех блоках: анализе достаточности капитала, ликвидности и рентабельности [5–7]. При этом зачастую под параметрами устойчивости понимают те показатели

деятельности, которые проверяют внешние органы надзора и контроля, прежде всего, обязательные нормативы. Не отрицая важности их учета в моделях оценки устойчивости банка, считаю неверным помещать в фокус внимания именно нормативы, поскольку соответствие внешним требованиям является еще одной задачей менеджмента, лишь косвенно связанной с управлением устойчивостью – показатели банка могут отвечать требованиям органов внешнего контроля и надзора, но сам банк при этом может быть недостаточно успешным (о соответствии внешним требованиям речь пойдет ниже).

Для успешного управления устойчивостью менеджменту банка следует предпринять ряд шагов:

1. Определить собственное видение перспективы банка относительно устойчивости. Это требует переложения стратегии банка, выработанной на 7–10 лет, на задачи текущего периода – от одного до трех финансовых лет. Линейные менеджеры не могут вносить свой вклад в управление устойчивостью, если менеджеры более высокого уровня не определили и не довели до их сведения перспективные цели деятельности. По меньшей мере, необходимо выбрать преобладающий стиль управления устойчивостью: рисковый или консервативный. Это станет отправной точкой для построения базовой модели.

2. Выделить основные параметры устойчивости банка. Я предлагаю называть их *компонентами* устойчивости. Это наиболее обобщающие характеристики деятельности банка, описывающие результативность работы сотрудников и степень достижения поставленных задач. Система компонентов устойчивости может выглядеть следующим образом: качество банковских продуктов и услуг, качество менеджмента, качество собственного капитала и качество активов. Три из перечисленных выше компонентов являются независимыми переменными, четвертый (качество собственного капитала) – один из важнейших регуляторов, следовательно, должен оставаться в центре внимания менеджмента.

3. Выявить дополнительные параметры устойчивости, выступающие *инструментом* обеспечения качества компонентов устойчивости, инструментом достижения состояния устойчивости, а также поиска нового соотношения ее параметров, по моему мнению, являются следующие обобщающие показатели: качество ресурсной базы, риск ликвидности, кредитный риск (в широком смысле) и рентабельность.

4. Описание движущих факторов компонентов и инструментов (параметров) устойчивости. Под движущим фактором я имею в виду и информацию, описывающую то исходное обстоятельство, которое определяет значение параметра устойчивости. Движущие факторы могут быть выявлены в объемах, превышающих информационные потребности менеджмента отдельного банка. Информация должна быть достаточной, но не избыточной, она должна отвечать требованию достоверности и «работать» на достижение текущих управленческих целей. В этой связи нагрузка по информационному обеспечению ложится на систему управленческого учета. Большая часть регистрируемых данных о движущих факторах устойчивости не имеет стоимостной оценки, а иногда и количественной.

Описанные выше четыре шага совершаются для построения системы оценки устойчивости банка, осуществляемой силами менеджмента банка, то есть системы самооценки. Какой бы метод ее проведения не выбрал менеджмент, в основу закладывается многоуровневая система показателей устойчивости. Минимальное количество уровней три: целевой показатель (компонент устойчивости) → индикатор устойчивости (инструмент) → движущий фактор устойчивости. Показатели устойчивости формируются снизу вверх. Направление анализа устойчивости – сверху вниз с постепенной декомпозицией параметров устойчивости до движущих факторов бизнес-процессов.

Выше указывалось на то, что существенное влияние на оценку устойчивости банка проявляют *внешние требования к устойчивости*. Эти требования выдвигаются органами контроля и надзора, главный источник – Банк России и независимый аудит. Институциональные требования к деятельности банка постоянно усиливаются. Менеджер банка учитывает их при оценке устойчивости по нескольким направлениям. Минимальные институциональные требования включаются в систему показателей оценки устойчивости банка. Значения определенных параметров не могут опуститься ниже требуемого Банком России уровня. Но и в этом случае институциональные требования не становятся догмой, а являются

отправной точкой для моделирования устойчивости. Моделирование основано на предположении, что будущее многовариантно. Следовательно, вариант как можно более полного «выбора» (то есть исчерпания, достижения минимального возможного уровня) норматива, бухгалтерской, а не фактической минимизации рисков банковской деятельности не является единственно оптимальным.

Теоретически возможна ситуация, когда мнение банковского сообщества способно повлиять на размер и широту институциональных требований. На практике же чаще происходит наоборот: управление рисками, согласно стратегии «на острие бритвы», приводит к проблемам в крупных банках, а вслед за этим к серьезным изменениям в банковской системе в целом. В конечном итоге ужесточение требований применяется и к тем банкам, для которых оно является адекватным, и к тем, чья устойчивость ставится в результате под угрозу. Сколь бы ни были универсальны применяемые внешними регуляторами соотношения, для разных банков различные процессы являются движущими факторами устойчивости. Как говорится, что русскому здорово, то немцу смерть [2].

Феномен устойчивости постоянно находится в фокусе внимания менеджеров. Причина проста. Согласно теории систем, развитие системы может состояться лишь в том случае, если она устойчива. Применяя терминологию SWOT-анализа, можно сказать, что если система устойчива, внешний кризис является для нее возможностью, если неустойчива – угрозой. Один и тот же фактор изменения внутренней бизнес среды может стать для организации сильной стороной, способствующей повышению эффективности, или слабой – ведущей к углублению проблем, снижению показателей результативности, потерям и убыткам.

Проблема управления устойчивостью связана с разрывом между изменением движущих факторов устойчивости и информацией, описывающей эти изменения. Разрывы возникают по причине разной природы факторов устойчивости. В момент организации бизнеса примерно ясно, каковы так называемые экстенсивные факторы устойчивости, присущие ей изначально. В термодинамике экстенсивным показателем устойчивости системы обычно является тот, что характеризует запас имеющейся в ней свободной энергии. Для социальной системы наилучшим показателем в этом отношении является продолжительность жизни [8]. Экстенсивные факторы устойчивости свойственны экономической системе с момента ее образования. Они имманентно присущи системе, определены видом ее деятельности и способом организации этой деятельности. Экстенсивные факторы устойчивости очевидны в момент создания бизнеса (не зависимо от того, собирается ли предприниматель работать в сфере торговли, производства или сфере услуг). В большинстве учебников и учебных пособий рассматриваются именно эти, объективные факторы.

Однако с момента начала деятельности устойчивость организации начинает определяться системой факторов – не только экстенсивных, но и так называемых интенсивных. Интенсивные факторы определяются производящими характеристиками самой системы. Управление такими факторами не может основываться исключительно на знании объективных характеристик устойчивости организации. За интенсивными факторами должно осуществляться постоянное наблюдение, результаты наблюдения – обрабатываться, анализироваться, а на этой основе должны вырабатываться оптимальные решения по управлению устойчивостью. Именно здесь и возникает большая часть проблем.

Можно выделить несколько типов устойчивости, определяемые менеджментом в условиях асимметрии информации [9]: псевдоустойчивость (первого и второго типа), системная устойчивость, адаптивная устойчивость (первого и второго типа), отложенная устойчивость.

Псевдоустойчивость первого типа – это видимость устойчивости, которая диагностируется менеджментом по причине неверной организации сбора информации. В итоге изменяется один движущий фактор, а регистрируется изменение другого. Нетрудно определить, что проблема диагностирования устойчивости связана с неадекватной работой учетных и информационных систем. Обнаружить эти ошибки можно лишь путем реинжиниринга, если к тому моменту организация не перестанет существовать.

Псевдоустойчивость второго типа проявляется в том случае, если часть признаков среды бизнеса неизменна и система не имеет соответствующих компенсаторных механизмов, чтобы приспособиться к новым условиям деятельности. Например, фирма по прокату лодок и

катамаранов не может функционировать в пустыне; банк, специализирующийся на кредитовании корпоративных клиентов, не сможет адекватно работать в сельской местности. В экономических системах псевдоустойчивость второго типа связана с узкой специализацией деятельности, которая является конкуретным преимуществом до тех пор, пока рыночная конъюнктура благоприятна. При проявлении кризисных явлений во внешней бизнес среде организация начинается разрушаться.

Системная устойчивость – устойчивость истинная. Организация располагает полным набором механизмов восстановления и поиска нового состояния устойчивости. Эти механизмы позволяют восстановить устойчивость даже в том случае, если нарушается нормальное функционирование одного из экстенсивных факторов устойчивости. При всей привлекательности такого состояния устойчивости, поддержание его чрезвычайно расточительно. Для банка оно потребует создания резервов под любые случаи потери устойчивости, поддержания на высоком уровне элементов собственного капитала, постоянной диверсификации активов и пассивов, клиентской базы, региональной диверсификации. Максимальное приближение к состоянию системной устойчивости доступно крупным транснациональным финансовым компаниям, но только в том случае, если менеджеры понимают свою задачу: создание и поддержание компенсаторных механизмов. Если же менеджеры начинают формировать псевдоустойчивость второго типа, организации грозит разрушение.

Адаптивная устойчивость первого типа предполагает наличие в системе ограниченного (неполного) набора компенсаторных механизмов [11]. Они способны нивелировать влияние внешней бизнес-среды посредством управления существующими элементами системы в разной их комбинации. Здесь менеджеры фиксируют отрицательное воздействие на как можно более ранних стадиях, так что они не влияют на результативность организации в целом. Примером такого механизма является внедрение систем управления качеством.

Адаптивная устойчивость второго типа предполагает погашение отрицательного воздействия внешней среды через несколько операционных циклов, поскольку процесс производства продукта или оказания услуги непрерывный. Сразу восстановить состояние не удастся, на это потребуется некоторое количество времени, однако и разрушение системе не грозит.

Отложенная устойчивость [10] подразумевает возможность системы избежать отрицательного влияния внешней среды. Например, работая в разных географических сегментах, предприниматель имеет возможность перераспределить ресурсы в тот сегмент бизнеса, в котором среда более благоприятная. Возврат в оставленный сегмент произойдет после восстановления условий, коррелирующих с экстенсивными факторами устойчивости бизнеса. Управление подобным типом устойчивости требует высокой степени гибкости системы и, как правило, основана на новых методах управления: таких, как работа в самоуправляемых командах, самоорганизация, сетевая организация. Для сферы финансовых услуг практически не достижимое состояние устойчивости. Причиной тому потребность в определенных условиях деятельности, прежде всего, инфраструктуре.

Для того, чтобы правильно определить, какой тип устойчивости является для банка предпочтительным, необходимо выделить и описать систему факторов устойчивости, далее понизить или полностью исключить влияние тех факторов, которые негативно влияют на перспективную устойчивость банка. В этом состоит сущность самооценки устойчивости, которая является необходимым условием эффективности управления банком.

Список литературы

1. Англо-русский словарь по экономике и финансам / Под ред. А.В. Аникина. – СПб, 1993.
2. Даль, В.И. Пословицы русского народа / В.И. Даль. – М. : Эксмо, 2008. – 616 с.
3. Лейбниц, Г.В. Сочинения / Г.В. Лейбниц. – М., 1982–1989.
4. Котляревский, Ю.Л. Искусство моделирования и природа игры / Ю.Л. Котляревский, А.С. Шанцер. – М. : Прогресс, 1992.
5. Панова, Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка / Г.С. Панова. – М. : Финансы и статистика, 1996.

6. Ларионова, И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М. : Консалтбанкир, 2003.
7. Тен, В.В. Моделирование финансовой устойчивости банка / В.В. Тен. – М. : Финансы и статистика, 2006.
8. Мартынов, А.С. Экстенсивные факторы социальной устойчивости / А.С. Мартынов, В.В. Артюхов, В.Г. Виноградов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sci.aha.ru/>.
9. Урманцев, Ю.А. Общая теория систем: состояние, приложения и перспективы развития / Ю.А. Урманцев // Система, симметрия, гармония. – М. : Мысль, 1988.
10. Митяев, Д.А. Смена циклов и достижение устойчивого социально-экономического развития владимирской области / Д.А. Митяев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.evrodol.ru>.
11. Щедрин, И.С. Механизм обеспечения финансовой устойчивости функционирования сельскохозяйственных предприятий : дис. ... к. э. н. / И.С. Щедрин. – Воронеж, 2005.

© Е.Б. Герасимова, 2009