

### В НОМЕРЕ



С июля 2007 г. журнал включен в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК

**Подписной индекс**  
по каталогу «Роспечать»  
**39369**

Журнал включен в список обязательной научной литературы для ВУЗов по специальности 060400 «Финансы и кредит»

Главный редактор/  
научный редактор  
Володина В.Н.  
Технический редактор  
Рудакова Е.Е.  
Литературный редактор  
Куликова А.П.

Редакционная коллегия:  
Шенаев В.Н., д.э.н., акад. РАЕН  
Федотова М.А., д.э.н., проф.  
Валенцева Н.И., д.э.н., проф.  
Миркин Я.М., д.э.н., проф.  
Хандруев А.А., д.э.н., проф.  
Хоминич И.П., д.э.н., проф.  
Юданов А.Ю., д.э.н., проф.  
Ольхова Р.Г., к.э.н., проф.  
Соколинская Н.Э., к.э.н., проф.  
Легонькова Н.М., к.э.н., доц.

Подписка и распространение  
Тупальская Е.В.

Размещение статей аспирантов осуществляется бесплатно

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Контактную информацию для связи с авторами можно получить по электронной почте редакции журнала

Тел./факс: (495) 456-06-08  
e-mail: nikainform@mail.ru  
Адрес: 125499, Москва, а/я 39,  
Тупальской Е.В.

Кронштадтский б-р, д. 37 <sup>б</sup>,  
зд. Фин. Академии, ауд. 107

### ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

<b>Воеводская Е.О. Регулирование Банком России денежного обращения в современных условиях.....</b>	<b>2</b>
Задачи Банка России в осуществлении ценовой стабильности.....	2
Влияние структурных факторов на инфляционные процессы и тип денежно-кредитной политики .....	3
Инфляция как многофакторный социально-экономический процесс.....	4
Роль эмиссионного банка в регулировании денежного обращения .....	5
Проблема регулирования инфляции Банком России в современных условиях .....	8

### РЫНОК КАПИТАЛА

<b>Грищенко О.В., Романов С.Е. Интеграционные процессы на рынке финансовых услуг в условиях глобализации экономики.....</b>	<b>11</b>
Финансовая экономика: понятие и процессная градация.....	11
Анализ модификаций экономики в условиях глобализации .....	12
Финансовый капитал в поисках институционального равновесия .....	14
Реструктуризация глобальной финансовой системы: базисные преобразования	15

### БАНКОВСКАЯ АНАЛИТИКА

<b>Лыкова Н.М. Подходы к классификации проблемных кредитов и методы управления ими в коммерческом банке .....</b>	<b>18</b>
Классификация степени проблемности кредитов .....	18
Кредиты в стадии раннего предупреждения.....	19
Собственно проблемные кредиты .....	20
Методы управления проблемными кредитами .....	22

### БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: УСЛУГИ

<b>Андреева А.В. К вопросу об агрессивном маркетинге в банковском секторе.....</b>	<b>25</b>
Новые теоретические основы современного банковского маркетинга .....	25
Анализ конфликтной теории.....	26
Капитализация банка – важное конкурентное преимущество .....	27
Перспективные объективные изменения на рынке банковских услуг .....	27

### БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Федулов В.И. Выявление правонарушений действий менеджмента банка в рамках инспекционных проверок .....</b>	<b>29</b>
Действия, связанные с обслуживанием теневого оборота.....	30
Вывод активов из банка.....	31
«Зеркальные» векселя .....	32
Ведение скрытого учета сделок и операций.....	33
Недостатки существующей системы инспектирования кредитных организаций Центральным банком РФ .....	34
Предложения по совершенствованию организации инспекционной деятельности Банка России.....	35

### СТРАХОВАНИЕ

<b>Боронина Е.В. Архитектура прогнозно-плановой работы в страховой организации.....</b>	<b>37</b>
Основные элементы методики прогнозирования.....	37
Анализ этапов прогнозно-плановой работы.....	38
Вариабельность выбора проектной стратегической цели .....	41
Регламент прогнозно-плановой работы и его роль в унифицировании управленческих процессов.....	42

# РЕГУЛИРОВАНИЕ БАНКОМ РОССИИ ДЕНЕЖНОГО ОБРАЩЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

ВОЕВОДСКАЯ Е.О., аспирант  
кафедры «Деньги, кредит,  
банки» ФГОУ ВПО «Академия  
бюджета и казначейства  
Министерства финансов  
Российской Федерации»

**Annotation:** The article considers the monetary regulation of monetary relations on the macro and micro relations. It tells about base categories and stability of monetary circulation, through system of criteria, parameters and indicators which can form a basis by development, carrying out and an estimation of a monetary and credit policy is defined.

**Key words:** monetary regulation, the main indicators of stability of the currency.

**Аннотация:** В статье освещаются вопросы денежно-кредитного регулирования денежно-кредитных отношений на макро- и микроуровнях. Рассматриваются базовые категории и определяется стабильность денежного обращения посредством системы критериев, показателей и индикаторов, которые могут служить основой при разработке, проведении и оценке денежно-кредитной политики.

**Ключевые слова:** денежно-кредитное регулирование денежного обращения, основные показатели стабильности денежного обращения.



В широком плане денежно-кредитное регулирование представляет собой систему регулирования денежно-кредитных отношений на макро- и микроуровнях, является составной частью общегосударственной экономической политики и включает денежно-кредитную политику, финансовую, бюджетную, фискальную, ценовую, валютную и т.п. Функционирование этой системы основано на взаимодействии всех ветвей власти (законодательной, исполнительной) и государственных органов управления, а координация их деятельности в значительной мере определяет эффективность регулирования.

## Задачи Банка России в осуществлении ценовой стабильности

В России субъектом денежно-кредитного регулирования на макроуровне является государство в лице Центрального банка Российской Федерации, который выступает проводником государственной денежно-кредитной политики и является посредником между государством и экономикой прежде всего через банки и другие институты кредитной системы.

В системе денежно-кредитного регулирования базовыми категориями являются денежная масса, денежное обращение, включающее налично-денежный и безналичный денежный оборот. Практически во всех теориях денег денежная масса и денежное обращение представляют собой основной фактор, определяющий уровень цен и инфляции.

В соответствии с Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации» от 10.07.2002 № 86-ФЗ на Банк

России возложена задача «защиты и обеспечения устойчивости рубля». Это означает, что главной целью его деятельности является достижение ценовой стабильности. Для реализации данной цели с помощью денежно-кредитного регулирования банк формирует механизм воздействия на инфляцию.

За относительно короткий исторический период БР использовал элементы разных стратегий проведения денежно-кредитной политики, известных в теориях и практике ряда стран. На первых этапах рыночного реформирования экономики регулирование денежной массы как фактора платежеспособного спроса и инфляционного роста цен с позиций концепции монетаризма привело, по оценке большинства специалистов, к нежелательным результатам в социально-экономическом развитии страны.

В принятом Законе «О Центральном банке Российской Федерации» на 2003 год Банком России четко обозначено в качестве принципа денежно-кредитной политики определение ее конечной цели – снижение инфляции и поддержание ее на низком уровне.

Кроме того, в соответствии с Законом (ст. 45) [1], «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики» на предстоящий год включают «целевые ориентиры, характеризующие основные цели денежно-кредитной политики, заявляемые Банком России на предстоящий год,

включая интервальные показатели инфляции, денежной базы, денежной массы, процентных ставок, изменения золотовалютных резервов». Эти показатели являются непосредственными объектами денежно-кредитного регулирования и определяют необходимость выбора банком концепции воздействия денежно-кредитной политики на ценовую стабильность при данном состоянии экономики.

### **Влияние структурных факторов на инфляционные процессы и тип денежно-кредитной политики**

В последние годы на формирование инфляционных процессов в нашей стране оказывают существенное влияние структурные факторы, характеризующие неопределенностью, которые находятся вне прямого контроля со стороны Банка России, что обусловлено установлением годовых показателей денежной программы денежно-кредитной политики на основе «не точечной, а интервальной оценки». Этот принцип, например, предполагает возможность рассматривать прогнозные ориентиры прироста денежной массы не как жестко заданные и, в случае отклонения динамики денежной массы от расчетной, применять меры по ее корректировке. По этому принципу тип денежно-кредитной политики можно отнести к дискреционному. Он предполагает

изменение текущей политики центрального банка соответственно экономическим событиям в стране и мире, а показатели денежной программы могут корректироваться в зависимости от развития макроэкономической ситуации, динамики притока/оттока капитала и изменения других факторов.

Вместе с тем выход за рамки плановых значений может подорвать доверие общественности к проводимой политике, так как вносит неустойчивость в инфляционные ожидания и тем самым может дискредитировать проводимую политику.

Следует отметить, что Банк России взял за правило в конце года постоянно корректировать в сторону увеличения ориентиры прироста денежной массы по фактическим данным.

Однако такая политика не снижает значения денежно-кредитного регулирования и его воздействия на экономику через каналы трансмиссионного механизма, прежде всего, денежного. При этом главное заключается в том, чтобы это воздействие было целенаправленным в части достижения конечной цели по инфляции, а меры по корректировке денежного предложения на основе анализа причин таких отклонений (см. «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики») дополнялись бы конкретными мерами по ограничению инфляции, а информация о них шире представ-

лялась в соответствующих публикациях. Полагаем, что разработка таких мер и их реализация требуют более широкого анализа денежных параметров, выявляющего причины возможных последствий для стабильности цен.

Денежные параметры воздействуют на уровень цен через денежные и кредитные каналы. Исходя из этого, для практических действий и разработки конкретных мер положительного воздействия важно определить составляющие элементы ценовой стабильности. Особая роль денег в развитии инфляционных процессов, кредитная основа их эмиссии в современных условиях требуют оценки состояния, организации и функционирования денежного обращения, его воздействия на формирование денежного предложения, являющегося наиболее важной сферой денежно-кредитной политики.

Оценивая экономическое значение денежного обращения, прежде всего отмечают необходимость обеспечения его устойчивости, эластичности, эффективного управления и рациональной организации денежного оборота. Все это базируется на стабильности денежного обращения, которая достигается в рыночной экономике его регулированием на основе сочетания экономических и административных методов.

Сущность стабильности денежного обращения реализуется в системе критериев, показателей и индикаторов, ко-

торые служат основой при разработке, проведении и оценке денежно-кредитной политики.

При исследовании проблемы регулирования Банком России денежного обращения необходимо определить показатели, характеризующие его стабильность. Анализ этих показателей в увязке с общим развитием экономики страны позволяет выявить проинфляционные факторы, связанные с эмиссионной политикой и организацией денежного обращения. К основным показателям, характеризующим стабильность денежного обращения, следует отнести:

- уровень инфляции, снижение темпов ее роста;
- темп прироста денежной массы по агрегату М2;
- показатели структуры денежной массы (наличные деньги, денежная база, безналичные деньги);
- денежный мультипликатор;
- коэффициент монетизации экономики;
- отношение объема кредитов к ВВП;
- скорость обращения денежной массы, опосредующей объем произведенного ВВП (по агрегату М2).

### **Инфляция как многофакторный социально-экономический процесс**

В конце XX века главной целью экономической политики развитых стран была признана макроэкономическая стабиль-

ность. Неотъемлемой составляющей этой политики является достижение стабильности цен в среднесрочной перспективе. Уровень инфляции, выраженный темпами ее роста, является макроэкономическим показателем. Устойчивые деньги рассматриваются как важнейшая предпосылка поддержания достаточно высокого уровня экономической активности. Макроэкономический подход к снижению темпа инфляции еще с конца 70-х гг. XX века в концепциях денежно-кредитного регулирования был основан на сочетании мероприятий в области не только денежно-кредитной политики, но и бюджетной, налоговой, валютной и пр. Так, в практике развитых стран в этот период основное внимание уделялось обоснованию возможности снижения темпа роста цен при сохранении экономического роста. (Например, в США — «рейгономика», в Великобритании — «тетчеризм»).

Развитие рыночной экономики промышленно развитых стран показало, что многофакторное рассмотрение инфляции позволяет выполнить комплекс мер денежно-кредитного регулирования, направленных на определенную стабильность покупательной способности денежной единицы и денежного обращения в современном потребительском обществе. Эти меры широко обсуждаются специалистами с разных теоретических позиций. **Однако в отношении цели регулирования определяется общий под-**

Таблица 1

**Результаты выполнения прогноза по целевому показателю инфляции**

Год	Цель (рост потребительских цен за год в % к предыдущему году)	Результат (рост потребительских цен за год в % к предыдущему году)	Достижение цели
2005	7,5-8,5	10,9	не достигнута
2006	<8,5	9,0	не достигнута
2007	6,5-8,0	11,9	не достигнута
2008	7,0-8,0	13,3	не достигнута
2009	7,0-8,5	8,8	не достигнута
2010	9,0-10,0	8,0 [3]	достигнута

По данным на 01.10.2010 г.

**ход: установление контроля над инфляцией и достижение приемлемых для народного хозяйства темпов ее роста.**

Устойчивость национальной валюты внутри страны означает сохранение покупательной способности денег на определенном уровне в течение длительного периода времени (например, от одного года до нескольких лет). Количественным проявлением устойчивости считаются низкие темпы роста цен. Мировой опыт свидетельствует, что определяющую роль в проведении антиинфляционной политики в процессе воздействия на нее монетарными методами отводится центральным банкам.

**Роль эмиссионного банка в регулировании денежного обращения**

Банку России делегированы законом функции монопольной эмиссии и денежно-кредитного регулирования, определены методы и инструментарий его проведения. Полномочия Банка России, установленные законом, в основном позволяют осуществлять антиинфляционные меры, направленные на ослабление давления инфляционных факторов, формирование и развитие положительных тенденций в денежном обращении нашей страны.

В предстоящий трехлетний период, как отмечается в

«Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2010 и период 2011-2012 годы» [2], Правительство и Банк России определили главной целью денежно-кредитной политики снижение инфляции до 9-10% в 2010 году и до 5-7% – в 2012 году.

В ряде стран применяется режим таргетирования инфляции, который подразумевает публичное объявление целевых значений инфляции на определенную перспективу, а стабильность цен становится долгосрочной целью. Другие цели, такие как относительная стабильность обменного курса и пр., также могут учитываться, но являются второ-

степенными. При этом если власти четко придерживаются поставленных целей и добиваются их, режим таргетирования инфляции ведет к снижению инфляционных ожиданий. Для условий России влияние этого фактора на инфляцию остается существенным.

Таким образом, Банк России следует принципу таргетирования инфляции, но, к сожалению, не соблюдает его в полной мере, о чем свидетельствуют данные, представленные в таблице 1.

Переходу к инфляционному таргетированию, который декларируется Банком России, препятствует прежде всего значительный уровень инфляции, связанные с этим высокие средне- и долгосрочные процентные ставки по кредитам, значительный объем наличных денег в обращении, низкие темпы роста ВВП и ряд других факторов.

Как отмечалось ранее, базовой категорией и объектом регулирования при проведении денежно-кредитной политики является денежная масса, а ее прирост служит показателем стабильности денежного обращения. В процессе денежного обращения создаются новые деньги, которые необходимы для расширенного воспроизводства, развития экономики страны. С позиций стабильности денежного обращения для определения и оценки достаточности денежной массы исходят из объективной закономерности достижения сбалансированности спроса и предложения денег и необходи-

мости учёта соответствующих факторов, которые определяют функционирование денежного рынка.

Нарушение сбалансированности вызывает инфляционный процесс, поэтому при проведении денежно-кредитной политики центральные банки должны гибко реагировать, с одной стороны, на все изменения спроса на деньги, с другой — заблокировать механизм «печатного станка», т.е. денежного предложения. **Стабильность уровня цен внутри страны или устойчивость рубля может быть достигнута в том случае, если денежная эмиссия находится под контролем Центрального Банка.** Реализуя принцип обеспечения соответствия объема денежной массы спросу на деньги, Банк России ставит задачу «более эффективно контролировать динамику денежного предложения», используя широкий перечень инструментов денежно-кредитного регулирования. [3]

Практическое решение этой задачи должно базироваться как на основополагающих теоретических положениях (аргументах), получивших практическое подтверждение, так и эмпирических данных, полученных в результате анализа.

По этому вопросу John G. Greenwood отмечает, что для стран с переходной экономикой одним из условий стабильности денежного обращения и сохранения полной независимости и суверенитета собственной валюты является установление величины показателя ежегодной эмиссии и

выбор денежного агрегата для измерения и контроля. [4]

Выбор денежного агрегата зависит от особенностей денежной системы конкретной страны, развития финансового рынка.

Выбор Банком России агрегата М2, включающего наличные и безналичные деньги в качестве целевого ориентира денежно-кредитной политики, обусловлен тем, что на данном этапе развития рыночной экономики России этот агрегат в большей степени коррелируется с ВВП и другими ее переменными, а также опирается на возможность оперативного и своевременного сбора необходимой статистической и учетной информации.

Количественно определить достаточность денежной массы, необходимой для обращения, довольно трудно. Вместе с тем, опираясь на известное правило постоянного темпа прироста денежной массы, сформулированное Фридманом исходя из теоретического положения, что спрос на деньги является относительно стабильной функцией, в практике денежно-кредитной политики большинства стран центральные банки применяли таргетирование денежной массы, т.е. устанавливали ориентиры ее прироста.

Диапазон изменения темпов прироста денежного агрегата М2, установленный «Основными направлениями единой государственной денежно-кредитной политики на 2010 и период 2011–2012 годы», в зависимости от вариантов раз-

Таблица 2

**Динамика денежной массы и ее структуры**

	(трлн. руб.)					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Денежная масса (M2)	4363,3	6044,7	8995,8	13272,1	13493,2	15697,7
В том числе,						
Наличные деньги вне банковской системы (M0)	1534,8	2009,2	2785,2	3702,2	3794,8	4038,1
Безналичные средства	2828,5	4035,4	6210,6	9569,9	9698,3	11659,7
Удельный вес M0 в M2, %	35,2	33,2	31,0	27,9	28,1	25,7

вития экономики может составить 8-18%, на 2011 год – 10-20%, на 2012 – 12-21%. По нашему мнению, такой подход при регулировании денежной массы экономически целесообразен, так как способен стимулировать развитие экономики и ориентирует на долгосрочные результаты, а при эффективном развитии экономики на макро- и микро уровнях капиталотворчество Банка России не может вызвать усиления инфляционного процесса и ухудшения состояния денежного обращения. Однако при этом важно при анализе показателей, характеризующих денежное обращение, выявить проинфляционные факторы денежного предложения.

Острота проблемы денежной стабильности обуславливает проведение анализа состояния денежной массы, ее объема и структуры с целью выявления тенденций изме-

нения основных количественных и качественных ее показателей.

Как отмечалось выше, Банк России при проведении денежно-кредитной политики использует денежный агрегат M2, включающий наличные (M0) и безналичные деньги. (Таблица 2)

Из приведенной таблицы мы видим, что денежный агрегат M2 с 2005 по 2010 год увеличился практически в 4 раза, несмотря на финансовый кризис (сентябрь 2008 года). С 2005 года по 2008 год наблюдалось снижение удельного веса наличных денег в M2 с 35,2% до 27,9%. Следует отметить, что в 2009 году, в связи с недоверием к банковскому сектору, доля наличных денег увеличилась с 27,9% до 28,1%, но в 2010 году сохраняется тенденция ее сокращения до 25,7%. Эта тенденция в целом является положительной. Между тем проблема снижения доли

наличных денег в структуре денежной массы остается актуальной.

Однако доля наличного обращения в большинстве стран существенно ниже, чем в России. Конструктивная роль наличных денег в условиях расширенного использования электронных денег, по мнению зарубежных специалистов, несколько снижается и рассматривается ими все более как техническая. При этом значение наличных денег как фундамента (основы роста) денежной массы в целом обуславливает соответствующую характеру развития платежной системы страны организацию налично-денежного оборота. Монополия эмиссии наличных денег закреплена за центральными банками, которые прямо регулируют и контролируют в определенной мере выпуск и поступление в оборот денег, имеющих в соответствии с законом статус национального платежного средства

в данной стране. Контроль необходим для исключения злоупотреблений в этой сфере. Регулирование объема наличных денег способствует проведению денежно-кредитной политики.

Анализ среднемесячной динамики денежного агрегата М0 свидетельствует о его постоянном росте, темпы роста были существенно снижены лишь в период финансового кризиса конца 2008-2009 гг., в результате, по итогам 2009 года, произошло снижение объема наличных по сравнению с 2008 годом. Необходимо отметить, что Банк России и в этот период следовал основным принципам денежного обращения, прежде всего обеспечивая хозяйствующих субъектов и население наличными деньгами в соответствии с их реальными потребностями. Уменьшение потребности юридических и физических лиц явилось следствием кризисных явлений: в первую очередь — увеличением безработицы в связи с закрытием ряда предприятий, во вторую очередь — в связи с сокращением кредитования как физических, так и юридических лиц.

Значительные масштабы (доля) банкнотной эмиссии неизбежно оказывают повышающее инфляционное воздействие, т.к. известно, что в современных условиях банкноты хотя и эмитируются на кредитной основе, приобретают частично характер бумажных денег, обуславливая неустойчивость денежного обращения.

На предложение центральным банком наличных денег

оказывает влияние соотношение источников обеспечения эмиссии, которыми являются: золотовалютные резервы, портфель государственных и прочих ценных бумаг, кредиты банкам под залог ценных бумаг.

На протяжении длительного времени (с 2000 года) в России основным источником являются золотовалютные резервы (внешний канал монетизации), т.е. постоянное увеличение канала покупки Банком России иностранной валюты, что является внешним денежным фактором инфляции.

И только в «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2009 год и период 2010 и 2011 годов» при формировании денежного предложения в условиях кризиса был предусмотрен рост внутренних источников (чистых внутренних активов) и уменьшение роли внешних факторов. Следует согласиться с мнением специалистов в области денежно-кредитного регулирования, которые считают, что такой принцип, принятый Банком России, может способствовать уменьшению влияния внешних рисков, а также облегчит поступление средств в неэкспортные отрасли, способствуя структурной перестройке экономики.

Однако денежная программа Центрального банка Российской Федерации на 2010 год вновь ориентирована на внешние источники формирования предложения денег. Как отмечает, например, М. Ершов: «Это ставит нашу денеж-

ную политику в подчиненное положение по отношению к конъюнктуре глобальных товарных и финансовых рынков, делая ее более уязвимой перед лицом глобальных рисков». [5]

Таким образом, сохраняется внешний денежный фактор неустойчивости рубля, усиливается проинфляционное давление наличной денежной эмиссии, не обеспечиваются равные возможности участников денежного рынка, от неустойчивости рубля выигрывают спекулянты.

### **Проблема регулирования инфляции Банком России в современных условиях**

В эмиссионной политике Банка России следует шире использовать традиционные каналы эмиссии наличных денег, связанные с кредитованием коммерческих банков и кредитованием государства, которые, по нашему мнению, могут оказывать положительное воздействие на воспроизводственный процесс в экономике нашей страны. Кредитный потенциал многих российских коммерческих банков ограничен, что сдерживает увеличение кредитных вложений в реальную экономику и показатель кредитов к ВВП в российской банковской системе существенно ниже по сравнению с другими странами. Так, несмотря на то, что этот показатель увеличивался в последние годы и составил на



01.01.2010 — 41,3%, в промышленно развитых странах он более 100%). [6]

Решение данной проблемы определяет активизацию, развитие и совершенствование соответствующих методов и инструментов денежно-кредитной политики Банка России, направленных на стимулирование кредитования банками реального сектора экономики.

Динамика денежной базы за анализируемый период с 01.01.2005 по 01.01.2009 г. характеризовалась высокими темпами роста. Изменения ее объема и структуры произошли в период кризиса 2008—2009 г. К концу 2009 года значительно увеличились объем и доля корреспондентских счетов кредитных организаций в Банке России и, соответственно, уменьшилась доля наличных денег в обращении, а в целом объем денежной базы и на 01.03.2010 составил 4331,0 млрд руб.

Это было связано с ростом спроса экономических субъектов на иностранную валюту (девальвацией рубля в начале 2009 года) и изъятием ликвидности денежного рынка. В период кризиса в рамках регулирования ликвидности Банк России предоставил кредиты банкам, что привело к увеличению уровня банковской ликвидности и выразилось также в росте средств на корреспондентских счетах банков в Банке России. Эта беспрецедентная помощь банкам была оказана Центральным банком Российской Федерации совместно с Министерством финансов в целях предотвра-

щения банковского кризиса и возможного коллапса денежного обращения.

Вместе с тем, с позиций стабильности денежного оборота, денежная база является общепризнанной основой для формирования денежных агрегатов и поэтому называется также деньгами «повышенной эффективности».

Эффективность денежной базы оценивается посредством денежного мультипликатора, который определяет степень ее кумулятивного воздействия на объем денежной массы и показывает способность банков увеличивать денежную массу, создавая деньги, прежде всего, путем кредитования реального сектора.

В динамике денежного мультипликатора основным фактором, сдерживающим его рост, является значительная доля в денежной базе наличных денег и средств на корреспондентских счетах в Банке России.

В современных условиях, по нашему мнению, важной задачей Банка России в процессе денежно-кредитного регулирования является обеспечение опережающего роста M2 по сравнению с денежной базой, в целях активизации коммерческих банков в формировании денежного предложения и трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Структура денежной массы должна меняться в пользу безналичных денег, что необходимо для расширения объемов контролируемых денежных потоков.

Обеспеченность экономики

денежными средствами оценивается коэффициентом монетизации и определяется отношением денежной массы к ВВП.

В России данный показатель в период с 2005 до середины 2008 г. возрос (до 40 ед.) и при некотором снижении в конце 2008 до середины 2009 года характеризуется тенденцией роста. По предварительной оценке, на 01.07.2010 г. он составит 35,4% и, таким образом, останется на довольно низком уровне по сравнению с развитыми странами, т.е. уровень насыщенности деньгами хозяйственного оборота недостаточен.

Увеличение коэффициента монетизации в конце 2008 года обусловлено действиями монетарных властей в связи с обеспечением ликвидности банковской системы. В период начала 2008 — конца 2009 годов снижение коэффициента монетизации было вызвано уменьшением денежной массы (M2) в целом. Следует отметить, что этот показатель остается на довольно низком уровне в сравнении с развитыми странами.

Причиной низкой степени монетизации экономики является валютное замещение (широкое хождение иностранной валюты внутри страны). Но если иностранная валюта используется для операций на валютном рынке, то она не влияет непосредственно на инвестиции и, по существу, не направляется в реальный сектор, так как прямые иностранные инвестиции пока незначительны. Это приводит и к снижению внутреннего кредита и

может привести к появлению денежных суррогатов. Относительный недостаток денежных средств у субъектов внутреннего рынка возникает и потому, что часть денег циркулирует в теневой экономике, уходит от налогообложения и выводится за рубеж, оседая на счетах оффшорных компаний. В связи с этим актуальной является проблема роста коэффициента монетизации в современных условиях, что определяет не-

обходимость обоснованного ежегодного увеличения темпов роста денежной массы.

**Таким образом, российская денежная политика предусматривает регулирование Банком России денежной массы, её структуры и соответствующих показателей, призванных обеспечить стабильность денежного обращения.** В анализируемый период (2005 – первое полугодие 2010 гг.) денежная стабильность определялась

как внутренней организацией денежного обращения, так и внешними факторами, влияющими на устойчивость рубля. Представляется, что в системе регулирования важным является определение показателей, характеризующих стабильность денежного обращения, их мониторинг и выявление проинфляционных факторов, препятствующих снижению инфляции, как одной из конечных целей регулирования.

### Библиография

1. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» №86-ФЗ от 10.07.2002.
2. Основные направления единой денежно-кредитной политики на 2010 и период 2011–2012 годы.
3. Там же.
4. Greenwood, John G. «The Preconditions for Economic Recovery in Eastern Europe.» G.T Management (Asia) Limited (January 1990).
5. Неверные акценты/ М.Ершов //Эксперт. - 2009. – N47 7-13.
6. Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 г. Центральный банк Российской Федерации, 2010, с.101.

### Слабая курсовая политика ЦБ улучшит ситуацию в экономике



АССОЦИАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
БАНКОВ РОССИИ  
(АССОЦИАЦИЯ «РОССИЯ»)

– При слабой курсовой политике Банка России рост ВВП будет не 4 процента, как планируется в правительственном проекте, а 8 процентов. Это создаст другую экономическую ситуацию, при которой будет происходить диверсификация экономики, – сказал Анатолий Аксаков на пленарном заседании Госдумы, где обсуждались Основные направления денежно-кредитной политики на 2011–2013 годы

«С точки зрения классических канонов проведения финансовой политики Центральный Банк действует профессионально. Я уверен, что если бы сейчас произошли какие-нибудь драматические события на внешних рынках, то ЦБ с помощью своей команды и инструментария, который у него есть, обеспечил бы стабильность на финансовом рынке и в обществе», – отметил в своем выступлении Анатолий Аксаков.

Но при этом, он счел нужным заметить, что сценарий, который предложен в «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2011 год и на период 2012 и 2013 годов», подходит для классической ситуации.

– Мы имеем крайне отсталую экономику с отсталой структурой, и слабую банковскую систему, – пояснил Анатолий Аксаков. – Если мы будем вести ту же политику, которая была прописана в прошлом году и будет в будущем, то мы будем расти на 4 процента ВВП в год, а

в это время Китай, Индия, Бразилия, Турция, Азербайджан будут стремительно уходить вперед, оставляя далеко позади нашу страну.

При этом Анатолий Аксаков обратил внимание парламентариев на то, что устойчивость национальной валюты зависит сейчас от ЦБ РФ только тактически – он с помощью интервенций может обеспечить определенный курс. Реально курс нашей валюты определяется структурой экономики, то есть ценой на нефть. Если она изменится очень сильно, то курс покачнется. Поэтому сейчас с помощью только курсовой политики Банк России мог бы способствовать изменению ситуации с промышленным и сельскохозяйственным производством.

«При слабой курсовой политике рост ВВП будет не 4 процента, как планируется в правительственном проекте, а 8 процентов. Это создаст другую экономическую ситуацию, при которой будет происходить диверсификация экономики», – считает глава Ассоциации региональных банков России.

– Прямые иностранные инвестиции, идут в ту экономику, где слабая курсовая политика. Спекулятивный капитал устремляется в ту экономику, где укрепляется валюта. И это мы наблюдаем в своей стране. Обратную ситуацию можно наблюдать в Китае. Там правительство примерно на 30 процентов искусственно держит свой курс валют, – пояснил свою точку зрения Анатолий Аксаков.

ГРИЩЕНКО О.В., к.э.н.,  
доцент, докторант кафедры  
«Экономика и финансы»,  
РОМАНОВ С.Е., аспирант каф.  
«Экономика и финансы»,  
Ростовский государственный  
университет путей сообщения

# ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

**Annotation:** *The processes of integration and internationalization have promoted globalization of the world economy and formation of financial economy in the framework of the latter some transition from the financial capital to the financial system was carried out. By means of some tools and technologies it has influenced the market of financial services and global economy as a whole, defining new tendencies of development of banks and other participants of the market.*

**Key words:** *Integration, Financial Economy, Localization, Reengineering, World Finance Center.*

**Аннотация:** В статье рассматриваются процессы интеграции и интернационализации, которые способствовали глобализации мирового хозяйства и формированию финансовой экономики, в рамках которой осуществлен переход от финансового капитала к финансовой системе, воздействующей своими инструментами и технологиями на рынок финансовых услуг и глобальную экономику в целом, определяя новые тенденции развития банков и других участников рынка.

**Ключевые слова:** интеграция, финансовая экономика, локализация, реструктуризация, международный финансовый центр.



Одной из наиболее значимых тенденций развития глобальной мировой экономики является углубление взаимодействия воспроизводственных структур разных стран на различных уровнях и в различных формах, чему способствует деятельность транснациональных компаний. Международное производство связано с развитием международного разделения труда, а также его новых форм. Субъектами международного производства выступают транснациональные корпорации (ТНК), являющиеся «локомотивами» международного производства. Значительный объем международного производства приходится на деятельность субъектов мировой экономики в рамках международной кооперации производства.

## Финансовая экономика: понятие и процессная градация

Особенностью развития интеграционных процессов на глобальном рынке является их финансовая составляющая, которая связывается с коммерческими банковскими институтами, развивающими стратегии позиционирования и фондовым рынком, с прибыльным движением фондовых инструментов. Финансовая экономика (финансомика), согласно определению профессора МГУ Ю.М. Осипова, является порождением финансового капитала, ставшего двигателем мировой экономики последней четверти XX в. Финансовая экономика базируется на реальном капитале — прямых инвестициях, но в наиболее заметной форме проявляется в производных финансовых

продуктах, глобальных финансовых инструментах и др. [1].

К характерным чертам финансовой экономики можно отнести:

- превращение национальных финансовых рынков в открытые системы, объединенные в единый глобальный финансовый рынок;
- огромные объемы сделок финансового рынка и высокий уровень его ликвидности;
- ускорение перемещения капитала и разнообразие применяемых финансовых инструментов.

Процессы глобализации экономических отношений из мирового сегмента хозяйствования стран «первого мира» распространяются и на страны «второго» и «третьего мира», которые не являются добровольными участниками глобализационных отношений, а выступают объектами глобализации.

Важной чертой финансовой экономики, по мнению Е.Ф. Авдокушина, выступает преобладание «по стоимостным объемам финансовых рынков над рынками материальных товаров и ресурсов, спекулятивной части мировых финансов над их инвестиционной составляющей». [2]

Следует отметить, что **первая фаза интернационализации** (конец XIX в. до начала Первой мировой войны) охватила весь мир, формируя «международное сообщество капиталистов». На этой стадии выявились закономерности, которые проявились в создании интернационального единства ка-

питала и экономической жизни. Исторически интеграционные процессы развивались следующим образом: сначала крупные компании соединялись с государством, образуя новую форму взаимодействия – государственно-монополистический капитализм, в рамках которого развивались ТНК, создающие на основе интеграционных стратегий мировые хозяйственные отношения.

Эта фаза была прервана Первой мировой войной, возобновилась после Второй мировой войны, а наибольшее развитие получила в 1970–1980 гг. Специфика второй фазы заключалась в том, что из зоны данной тенденции выпал социалистический мир (СССР, государства Восточной Европы, КНР и ряд стран Восточной Азии), который безуспешно начал строить собственный экономический ареал с довольно интенсивными интеграционными качествами (по крайней мере, в зоне Восточной Европы). Одновременно интернационализация капиталистического мира начала порождать внутри себя интеграционные анклавы: в наиболее развитой форме в Западной Европе, среднеразвитой и еще не завершенной в Северной Америке (через механизм НАФТА) и в зачаточной форме в Восточной Азии.

**Интернационализация триады «США-Западная Европа-Япония»** начала вступать в противоречие с интеграционными процессами внутри этой тройки, в определенной мере

сглаженной за счет трансляции механизмов интернационализации на страны «третьего мира». Во время второй фазы интернационализации стали развиваться **процессы региональной интеграции**, специфически взаимодействуя с интернационализацией.

**Третья фаза интернационализации, начавшаяся в 1990-е годы, ускорила динамику процессов глобализации и локализации.** Развитию глобализации способствовал распад социалистической системы, следствием которого явились так называемые «нарастающие рынки» (emerging markets) на территории распавшегося СССР, в странах Восточной Европы. К этой группе стран (стран «второго мира») относят КНР, Индию, а также Мексику.

Все четыре процесса (интернационализация, региональная интеграция, глобализация и локализация) развиваются и в настоящее время. Наиболее всеохватывающей является интернационализация, поскольку она распространяется на все страны и субъекты. В глобальной финансовой экономике процессы интеграции на финансовом рынке имеют специфические закономерности проявления.

### **Анализ модификаций экономики в условиях глобализации**

Западные ученые по-разному оценивают и интерпретируют суть происходящих явлений. Например, П. Херст

и Дж. Томсон указывают на два типа экономики, которые «не обязательно взаимоисключаются». Они утверждают, что «скорее всего при определенных условиях глобальная экономика может охватить и даже встроить в себя международную экономику», т. е. интернационализация станет частью глобализации, оговаривая, «что такой процесс гибридизации еще не имеет места, но было бы неразумно об этом не думать или исключать такую возможность». [3]

Процессы локализации также разворачиваются в основном в странах «первого мира», ограничивая интеграцию и стимулируя глобализационные процессы в мировой экономике, так как правительства национальных государств заинтересованы в привлечении капиталов глобальных экономических акторов, прежде всего, транснациональных банков (ТНБ).

Расширение мировых финансовых связей в докризисный период происходило во многом и за счет возрастающей роли развивающихся рынков, при этом наибольший объем инвестиций приходился на Китай. Несмотря на то, что доля иностранных инвестиций в развивающиеся страны относительно невелика и составляет около 20% общего объема инвестиций, китайский финансовый рынок в условиях усиления глобализационных тенденций обогнал по своей величине финансовые рынки Великобритании, Германии и Франции и стал третьим в мире после США и Японии.

В условиях развития глобальной финансовой экономики вырос объем всех классов активов, за исключением государственного долга: в 1990 г. объем финансовых активов превосходил объем ВВП в 33 странах, в 2006 г. — в 72, в том числе в Бразилии, Индии, Китае и России. [4]

В докризисный период на мировом финансовом рынке обозначилось несколько важных тенденций. Если в 1995—2005 гг. процветал рынок акций и облигаций, а доля банковских депозитов снижалась, то в 2006 г. объемы банковских депозитов в абсолютном выражении выросли в два раза, больше, чем в среднем за предыдущие три года. Основной объем их увеличения пришелся на США, где в результате бума жилищного строительства жители продавали акции и вкладывали вырученные средства в строительство. В условиях мирового финансового кризиса ситуация изменилась и в настоящее время рост банковских депозитов зависит уже от развития китайской экономики, где депозиты являются основной движущей силой сбережений.

Нужно отметить, что в докризисный период вырос уровень иностранных инвестиций, что сделало финансовые рынки еще более зависимыми друг от друга. Доступность информации, новые технологии способствовали созданию глобальных банков и финансовых посредников, позволили инвесторам пересылать деньги одним нажатием кнопки, мини-

мизируя издержки проведения сделок.

Многие страны ослабили ограничения на движение иностранного капитала, открыли рынки для большего количества иностранных инвестиций и разрешили своим гражданам и компаниям инвестировать в иностранные ценные бумаги, при этом инвесторы стали меньше вкладывать во внутренний рынок и больше во внешний. Вложения за рубеж позволили ТНБ диверсифицировать свои активы, но сделали их более зависимыми от колебаний внешних рынков, что наглядно проявилось во время кризиса, когда крах американского рынка ипотеки повлек за собой падение других рынков.

Активному выходу на мировой финансовый рынок компаний из развивающихся стран способствовали два фактора:

- возрастающий спрос инвесторов на активы с высокой доходностью и их желание диверсифицировать инвестиции;
- расширение участия компаний в международных транзакциях.

Следует выделить также ряд факторов, ограничивающих экономическим агентам доступ к активам мирового рынка капитала:

- информационные барьеры, которые не дают возможности аналитикам корректно оценить кредитное качество компаний и их потенциальный рост;
- неразработанные и слабо определенные стандарты

управления компаний, учета и раскрытия информации;

- управление валютными курсами, которое приводит к неопределенности относительно дальнейших денежных потоков;

- непостоянство в доходах компаний и оценках их бизнес-циклов;

- возникающий при вложении в другие страны инвестиционный риск.

### **Финансовый капитал в поисках институционального равновесия**

Высокая неопределенность экономики, мировой финансовый кризис и мировая рецессия остановили почти тридцатилетний рост мирового финансового рынка. Рост финансовых активов на развитых рынках во многом отражал не эффективное распределение активов, а увеличение числа финансовых «пузырей». Секьюритизация активов была иллюзорной, так как крупные инвесторы являлись посредниками при секьюритизации инструментов, которые сами были их элементами. Достижение равновесия финансовой экономики, по мнению авторов, происходит через кризис. Наличие финансового центра как такового позволяет осуществлять антикризисное регулирование и финансовый контроль.

Созданию институционального равновесия должны были способствовать финансовые институты, которые

могли компенсировать отсутствие эффективно работающего рыночного механизма внутри- и межотраслевого перелива капитала. Глобальные финансовые центры (ГФЦ) представляют собой системные образования, обеспечивающие модернизацию интегрированных в них финансовых институтов. Для этого финансовая система должна аккумулировать инвестиции в перспективных направлениях развития экономики, а также иметь отработанный механизм, гарантирующий их возвратность.

Развитие национальных рынков капитала, в том числе и посредством их региональной интеграции, требует хорошо организованных и технологичных биржевых рынков, наличие которых является базовым условием интеграции национальных экономик и финансовых рынков.

В периоды финансовых кризисов, когда необходимо оградить национальную экономику от резких колебаний и противостоять стихийности неорганизованного рынка, значительно возрастает роль бирж. В таких случаях у государства значительно расширяются возможности своевременного реагирования на кризисные явления. Наличие биржевой торговли делает рынок более прозрачным и позволяет оперативно отслеживать происходящие на нем процессы. Опыт стран ЕС в области совместного решения денежно-финансовых проблем позволяет утверждать, что в государствах, где су-

ществует достаточно высокий уровень финансового законодательства, уделяется внимание как развитию биржевых инфраструктур, так и эффективному регулированию финансовых, в том числе биржевых, рынков.

Кризис обозначил сложную проблему для глобальных игроков, связанную с ограниченным кругом инструментов управления, которые можно использовать в пределах локальной хозяйственной системы. Экономика есть хозяйство, основанное на движении стоимости. Дихотомия процесса возрастания стоимости в финансовой экономике спровоцировала возникновение финансового кризиса, который обрушил финансовые институты. Кризисные явления, происходящие в современной мировой экономике, совсем не похожи на привычный кризис смены долгосрочных циклов экономического роста.

Перенакопление капитала, появление блуждающего спекулятивного капитала (капитала-странника), направленный оттоков и притоков капитала в условиях финансовой глобализации привели к большим дисбалансам в мировой экономической системе. Неспособность банковского сектора адекватно отреагировать на сложившуюся ситуацию усугубила глобальный кризис. Банки стран финансового центра не могли поглотить весь поток капитала, образовавшийся в последние десятилетия на мировых рынках.

## Реструктуризация глобальной финансовой системы: базисные преобразования

Для предотвращения новой волны кризиса необходимо решить проблемы, вызванные массовыми потоками капитала из стран «второго» и «третьего» мира в страны «первого мира», т.е. из бедных стран в богатые.

- **Во-первых**, регулирование этого вопроса возможно только в рамках международного сотрудничества, при этом наиболее институциональным решением будет интеграционное взаимодействие правительств стран и международных экспертов в рамках G20.

- **Во-вторых**, глобальная финансовая система нуждается в радикальной реструктуризации, основная цель которой — надежность и устойчивость. Для развития процессов интернационализации необходима такая финансово-кредитная система, которая не будет подвергаться опасности ни экономику в целом, ни личные сбережения в частности.

В долгосрочной перспективе банки будут вынуждены «проводить» гораздо больше капитала, но с гораздо менее высокой долей заемных средств. Часть решений лежит в сфере регулирования банков и разработки новых инструментов для контроля рисков, принимаемых глобальной финансовой системой в целом. Однако цель заключается не в предотвращении всех потенциальных банкротств от-

дельных банков, а в ограничении влияния «токсичных» финансовых инноваций на развитие мировой экономики.

В условиях кризиса сложилась ситуация, в которой развитые страны не имеют реальной возможности возмещения бюджетных дефицитов за счет внутренних процессов и вынуждены ждать поступления активов от стран «второго» и «третьего» мира. На глобальном финансовом рынке и в международных экономических отношениях формируется новая **модель транснационализации капитала**, которая способствует усилению диспропорций.

**Для снижения глобальных рисков необходимы инструменты, обеспечивающие контроль над процессами транснационализации капитала, принятые с учетом оценки сложившихся диспропорций в глобальной экономике. Отсутствие контроля за процессами транснационализации может привести к реализации системных рисков.**

В Евросоюзе будет создано новое агентство для контроля развития европейских финансовых рынков, которое сможет при необходимости приостанавливать короткие продажи, т.е. продажи бумаг, которыми продавец пока не обладает, но рассчитывает, что цены на них снизятся к моменту их приобретения для выполнения обязательств по сделке. [5]

Если эти предложения будут одобрены Европарламентом и правительствами 27 стран-членов, то новый рыночный регулятор, обладающий зна-

чительными полномочиями, начнет работу в 2011 г. Для регулирования рисков глобальной экономики Еврокомиссия в сентябре 2010 г. предложила ограничить короткие продажи и ужесточить контроль над деривативами, что является новой мерой регулирования региональной финансовой системы.

Согласно вводимым в Евросоюзе правилам, всю информацию о торгах деривативами необходимо будет сообщать в центральные банки данных, а регуляторы затем будут использовать эти данные для слежения за рынком.

Привлекая денежные средства транснациональных банков, международных финансовых институтов, частных инвесторов, государство должно эффективно их использовать, направляя на собственные капиталовложения, на льготные инвестиционные кредиты и субсидии. **Особенность стратегического управления развитием финансовых институтов основывается на применении финансово-информационной модели регулирования, которая включает «базисные» и «инновационные» инструменты модернизации, содержание которых достаточно противоречиво, поэтому их целесообразно проектировать в разных ракурсах воспроизводственного процесса.**

Если базисные преобразования основываются на необходимости установления информационно-сетевого контроля над развитием финансовых институтов, то иннова-

ционная стратегия базируется на концепции реформирования финансовой сферы, развития финансовых инноваций, например, проектирования международного финансового центра (МФЦ), который должен стать достойным конкурентом глобальным институтам мирового рынка.

Задача создания финансового центра в России особенно актуальна в условиях недостаточного уровня развития национальной финансовой системы. Одной из уже существующих предпосылок для создания международного финансового центра можно считать также и тот фактор, что российские биржи (как РТС, так и ММВБ) занимают от 10 до 16 места в ведущих рейтингах по капитализации, по количеству зарегистрированных эмиссий и другим показателям. При создании МФЦ должен быть сформирован благоприятный инвестиционный режим, который позволит привлечь крупнейшие банки и финансовые организации для работы в России.

В целях ускорения ввода в действие международного финансового центра необходимо создать для иностранных инвесторов соответствующие институциональные условия: единый депозитарий, обеспечить прозрачность оборота ценных бумаг, предоставление гарантий со стороны судебной системы, правоохранительных органов и др.

**Одним из благоприятных институциональных факторов для создания финансового центра**

**является отсутствие в нашей стране налога на прирост капитала.** Правовая платформа для образования международного финансового центра создана, хотя Вашингтонская конвенция (1965 г.— об урегулировании инвестиционных споров) в России до сих пор не ратифицирована, а это основополагающий механизм защиты интересов иностранного инвестора.

В условиях глобальной конкуренции за ресурсы государство должно создавать режимы наибольшего благоприятствования для привлечения иностранного капитала, разработки рациональных схем его инвестирования посредством снижения налогов с инвестиционных сумм, финансовых операций или с ожидаемой продукции, создания инфраструктуры для привлекаемых капиталов, выступая финансовым гарантом инвестиций.

**Создание МФЦ** определит перспективы нового этапа развития российского банковского сектора, который будет характеризоваться следующими общеэкономическими чертами: окончательной либерализацией валютного рынка; поэтапным переходом к конвертируемости рубля. Развитие российского банковского сектора должно иметь свою специфику, обусловленную необходимостью осуществления таких мер, как:

- полномасштабное обеспечение доступными кредитными ресурсами и долгосрочными инвестициями населения и экономики;

- существенное увеличение числа банковских филиалов по всей территории страны;

- нормативное увеличение минимального размера собственного капитала коммерческих банков;

- активизация присутствия в различных формах на международных финансовых рынках при наличии конкуренции с ведущими зарубежными финансовыми институтами и необходимости поддержания интеграции на рынках отечественных корпораций;

- расширение государственного страхования вкладов граждан как условие более полного вовлечения свободных денежных ресурсов населения в банковский оборот;

- дальнейший рост слияний и поглощений банков.

Данный этап потребует от банков и банковской системы в целом совершенно другого уровня капитализации, концентрации капитала, навыков быстрого освоения и внедрения новых для России банковских продуктов, высокой скорости принятия инвестиционных решений, эффективности работы с иностранными инвестициями и населением. Актуальность проблемы проектирования финансового центра определяется динамикой и характером интеграции российского рынка в инфраструктуру мирового рынка капитала. От полноценности и качества нового института будет зависеть дальнейшая стратегия развития не только национального финансового рынка, но и страны в целом.



Осуществится ли интеграция России в глобальную финансовую систему, или ответственная наша финансовая система займет подчиненное положение по отношению к сравнительно узкой группе транснациональных банков и крупнейших бирж, зависит от проектирования МФЦ, создание которого требует долгой и кропотливой работы всей рыночной инфраструктуры: бирж, профучастников, банков, регуляторов.

**Библиография**

1. Осипов Ю.М. Финансовая экономика: глобальный вызов хозяйственной системе//Философия хозяйства, 2009. № 2, с. 26.
2. Новая экономика / под ред. проф. Е.Ф. Авдокушина, проф. В.С. Сизова / ВСЭИ. – М. : Магистр, 2009, с. 29.
3. Hirst P., Thomson G. Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance. Cambridge: Polity Press, 1999, p. 16
4. Fifth Annual Report, McKinsey Global Institute. -2008. – October, p. 5.
5. ЕС хочет перекрыть кислород финансовым спекулянтам//Ведомости, 2010. 15 сентября. [http://www.vedomosti.ru/finance/news/1103386/es\\_hochet\\_perekryt\\_kislorod\\_finansovym\\_spekulyantam](http://www.vedomosti.ru/finance/news/1103386/es_hochet_perekryt_kislorod_finansovym_spekulyantam)



**АССОЦИАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
БАНКОВ РОССИИ  
(АССОЦИАЦИЯ «РОССИЯ»)**

16 ноября 2010 г.

Госдума рассмотрела в первом чтении рекомендованный к принятию законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» и некоторые другие законодательные акты Российской Федерации в части упрощения процедуры эмиссии ценных бумаг эмитентов, ценные бумаги которых включены в котировальные списки фондовых бирж, изменения процедуры эмиссии привилегированных акций при изменении объема удостоверяемых ими прав, уточнения требований к раскрытию информации в проспекте ценных бумаг, совершенствования правового регулирования процедуры эмиссии ценных бумаг при реорганизации юридических лиц».

Как пояснил член финансового комитета, президент Ассоциации региональных банков России Анатолий Аксаков, законопроект направлен на упрощение процедуры эмиссии и обращения ценных бумаг на фондовых биржах тех акционерных обществ, ценные бумаги которых прошли процедуру листинга, раскрытием информации в проспекте ценных бумаг, изменением объема прав, удостоверяемых привилегированными акциями.

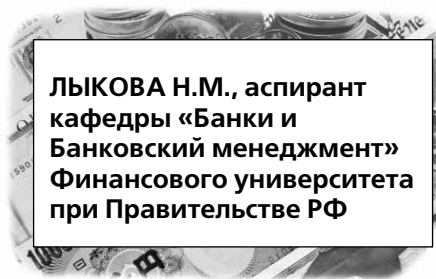
Целью законопроекта является снятие излишних административных барьеров при осуществлении эмиссии ценных бумаг, изменении объема прав, удостоверяемых привилегированными акциями, а также обеспечение защиты прав и законных интересов акционеров – владельцев обыкновенных и привилегированных акций.

Отношения, связанные с осуществлением про-

цедуры эмиссии ценных бумаг, раскрытием информации в проспекте ценных бумаг, изменением объема прав, удостоверяемых привилегированными акциями, регулируются нормами Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «О рынке ценных бумаг», Федерального закона «Об акционерных обществах».

Анатолий Аксаков в своем выступлении на пленарном заседании призвал проголосовать за принятие законопроекта в первом чтении. В частности, он сказал, что принятие данного законопроекта позволит предприятиям привлекать не спекулятивные деньги, а, размещая акции на биржах без излишних проволочек, привлекать длинные деньги. Правовое пространство, регулирующее российский рынок ценных бумаг является, — отметил Аксаков, менее конкурентоспособным, нежели законодательства, действующие в Великобритании и Гонконге. В результате многие наши компании предпочитают размещать свои ценные бумаги в этих странах. Принятие этого законопроекта позволит снять излишние административные барьеры для размещения ценных бумаг российскими компаниями на отечественных площадках. Это, в принципе, шаг в сторону формирования мирового финансового центра, — полагает Аксаков.

Также позволят привлекать длинные деньги и облигации, прошедшие листинг. Именно с помощью этих инструментов можно будет привлекать деньги, отказываясь от государственного финансирования. «Думаю, ко второму чтению нужно будет обязательно доработать данный законопроект чтобы эти нормы распространялись и на кредитные организации, для того чтобы они могли повышать, благодаря этим правилам, свою капитализацию и укреплять долгосрочную ресурсную базу», — добавил Анатолий Аксаков.



ЛЫКОВА Н.М., аспирант кафедры «Банки и Банковский менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ

## ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

**Annotation:** The article is dedicated to the topic of development of problem loan management system in a commercial bank. Author suggests classifying all problem loans of a bank to 5 categories, two of which can be defined as early loss-warning stage, and three of which are the categories of actually problem loans. An original problem loan management methods' grouping is also proposed. The abovementioned classifications are proposed to act as a basement for developing of standard schemes that regulate problem loan management.

**Key words:** bank lending, problem loans, non-performing loans, bad loans, early warning of losses, loan quality, problem loan management methods, problem loan classification, loan loss provisioning.

**Аннотация:** Статья посвящена вопросам построения системы управления проблемными кредитами в коммерческом банке. Рассматриваются варианты классификации проблемных кредитов в коммерческом банке и группировки методов управления ими. Автор предлагает выделять пять категорий проблемных кредитов, две из которых характеризуются как стадии раннего предупреждения потерь, а три – как категории собственно проблемных кредитов. Приводится также вариант группировки методов управления проблемными кредитами. Указанную классификацию предлагается использовать в качестве основы для формирования стандартных схем управления проблемными кредитами.

**Ключевые слова:** банковское кредитование, проблемные кредиты, раннее предупреждение потерь, качество кредита, необслуживаемые кредиты, методы управления проблемными кредитами, классификация проблемных кредитов, резервы на возможные потери.

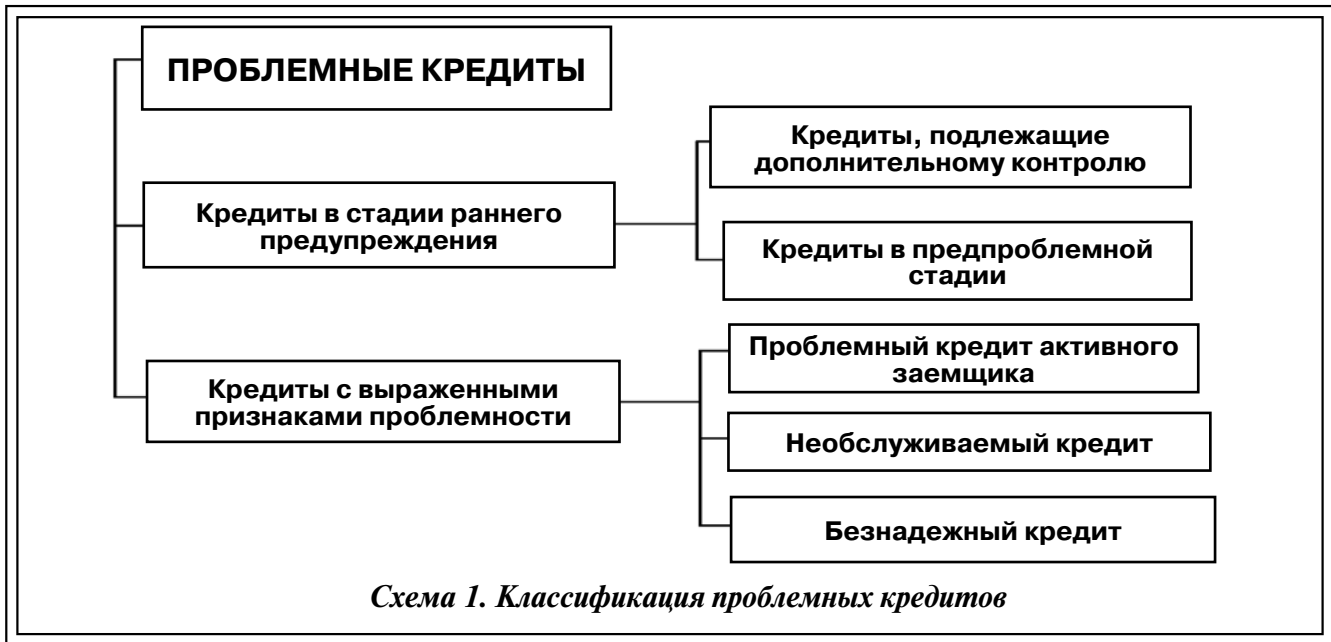


тепень актуальности вопросов управления проблемными кредитами в коммерческом банке полностью была осознана российской банковской практикой в период мирового финансового кризиса 2009 года, когда на фоне резкого роста невозвратов по кредитам стали очевидны недостатки имеющихся методик анализа, договорной базы, а также неотлаженность процессов, связанных с управлением проблемными кредитами, внутри банка.

Опыт, полученный банками в ходе кризиса, позволил осознать важность своевременного и качественного выявления проблем заемщика, а также необходимость более обоснованного подбора методов управления для конкретного проблемного кредита. Безусловно, работа с любым проблемным активом должна носить индивидуальный характер, но в основе ее должны быть некие стандартные методики, сценарии и схемы, составленные для тех или иных случаев. В данной статье рассматриваются возможные варианты группировки и классификации проблемных кредитов, а также методов управления ими. Целью такой классификации является создание матрицы, на базе которой могут быть разработаны вышеупомянутые методики, сценарии и схемы.

### Классификация степени проблемности кредитов

Проблемные кредиты в портфеле коммерческого банка можно разделить на несколько категорий по степени проблемности. Отметим, что данная классификация не имеет прямой



взаимосвязи с классификацией Банка России, отраженной в Положении 254-П, и может использоваться в управленческих целях при выработке стратегии управления проблемными кредитами. Для каждой категории характерны свои признаки и индикаторы (сигналы), на которые ориентируется банк. В банке должен быть разработан свой комплекс мер, применяемый по отношению к каждой категории проблемных кредитов, отработаны алгоритмы взаимодействия подразделений при появлении тех или иных сигналов, продуманы варианты поведения в зависимости от степени эффективности применяемых мер.

Все выделяемые категории, по мнению авторов, разумно сгруппировать в два блока: **кредиты в стадии раннего предупреждения и кредиты с выраженными признаками проблемности**. Предлагаемая классификация отражена на схеме 1.

Такую последовательность можно считать хронологической последовательностью этапов проблемности при негативном варианте развития событий, когда применяемые банком меры неэффективны или несвоевременны. В то же время некоторые этапы могут «выпадать» из цепочки в зависимости от причин проблемности кредита.

### **Кредиты в стадии раннего предупреждения**

Группа категорий стадии раннего предупреждения включает кредиты, подлежащие дополнительному контролю и кредиты в предпроблемной стадии. **Кредиты на стадии раннего предупреждения объединяют следующие признаки:**

- качество обслуживания долга не ниже среднего, либо срок платежа еще не наступил,

- оценка финансового положения заемщика еще позволяет отнести кредит к III (а может быть, и высшей) категории качества для целей формирования резервов на возможные потери,

- но в то же время банк обладает информацией, свидетельствующей о возможных проблемах с данным клиентом в будущем.

К группе **кредитов, подлежащих дополнительному контролю**, относятся кредиты, по которым при отсутствии объективно подтвержденных негативных тенденций возникают сигналы, дающие повод для опасений. Такими сигналами могут быть негативная информация о компании в СМИ, подача иска против компании-заемщика, его собственников или топ-менеджмента, расследования, возбуждение административных/уголовных дел против руководства компании, выявление отрицательных тен-

денций в отрасли компании-заемщика.

Для выявления такого рода тревожных сигналов в банке должна быть хорошо поставлена система отслеживания внешних источников информации: ежедневный контроль прессы, информации судов и правоохранительных органов, регулярный анализ состояния и динамики кредитруемых отраслей. При этом важно, чтобы получаемая информация в оперативном режиме и адресно доводилась до сотрудников, ответственных за мониторинг состояния того или иного заемщика, которые, в свою очередь, имели бы четкий алгоритм действий, необходимых при получении негативного сигнала.

Следует, однако, иметь в виду, что индикаторы первой категории проблемности носят субъективный характер и не должны закладываться в основу решений о применении тех или иных мер. Кредит, по которому получен тревожный сигнал, должен быть дополнительно тщательно и всесторонне проанализирован, и уже на основании проведенного анализа могут приниматься те или иные решения.

В категорию **кредитов в предпроблемной стадии** входят кредиты, по которым имеется отрицательный прогноз по обслуживанию долга. Сигналами для отнесения в данную категорию могут служить:

- Подтверждение значимости тревожного сигнала, выявленного на стадии дополнительного контроля.

- Особенности обслуживания долга и оборотов по счету, например, возникновение регулярных просрочек текущих платежей на 1-2 дня; снижение оборотов и среднего остатка по счету; поступление на счет средств на оплату очередного платежа по кредиту в последний момент (если ранее счет использовался клиентом активно для хозяйственных расчетов). Все эти показатели рассматриваются в динамике и имеют значение, если существует тенденция к их усилению или же ранее подобные особенности не наблюдались. Причем возникновение таких сигналов является одним из наиболее очевидных индикаторов возникающих проблем, поэтому кредиты, выданные на расчетный счет в кредитующем банке, являются более прозрачными с точки зрения текущего мониторинга. В банковской практике абсолютное предпочтение отдается выдаче средств на расчетный счет в кредитующем банке во многом именно в целях усиления контроля над заемщиком.

- Невыполнение бизнес-плана или отрицательный прогноз деятельности. Отслеживание подобных тенденций требует тесного взаимодействия с клиентом, регулярных встреч с руководством и осмотров предприятия сотрудником банка, а также качественного анализа и прогнозирования результатов деятельности заемщика.

- Глубокие кризисные явления в отрасли деятельности заемщика. Если отрасль испытывает кризис по каким-либо

причинам (технологическим, сбыта, поставок, изменения в законодательстве), следует ожидать, что данные проблемы скажутся и на заемщике. В связи с этим следует еще раз подчеркнуть значимость регулярного мониторинга кредитруемых отраслей банковскими аналитиками. Кроме того, скорость реагирования на негативные тенденции в отрасли можно повысить посредством распределения нагрузки сотрудников, отвечающих за общение с клиентом, кредитный анализ и оценку рисков по отраслевому признаку.

### **Собственно проблемные кредиты**

Второй блок этапов проблемности — **собственно проблемные кредиты**. Сюда входят кредиты, текущее финансовое положение которых оценивается как плохое или, в редких случаях, среднее, имеющие существенные или неоднократные просрочки исполнения обязательств.

Принципиальным отличием этого блока от блока раннего предупреждения является наличие у банка объективных оснований для предъявления претензий к заемщику, что позволяет использовать методы юридического воздействия на последнего. В существующих исследованиях основное внимание уделяется именно проблемным кредитам, имеющим уже объективные проблемы — то есть те, которые в данной статье мы относим ко второму блоку категорий.

В рамках данного блока существуют различные варианты классификации. Согласно Положению ЦБ РФ №254-П, это будут кредиты IV и V категории качества, то есть проблемные (с обесценением от 51% до 100%) и безнадежные (с обесценением 100%). [1] Указанная классификация, применяемая для целей формирования резервов на возможные потери, в то же время разделяет проблемные кредиты на крайне неравные категории — в **IV категорию качества** войдут все многообразные кредиты, имеющие выраженные проблемы, но с различными их причинами и различным прогнозом возврата, к **V же категории качества** будут отнесены лишь те активы, возврат по которым практически невозможен. А.В. Славянский в основу классификации собственно проблемных кредитов закладывает юридический аспект, выделяя досудебный, судебный и послесудебный этапы работы с проблемной задолженностью, с ориентацией на уже использованные банком механизмы взыскания проблемного кредита. [2] Такое разделение справедливо с точки зрения имеющих у банка механизмов воздействия на заемщика и, безусловно, имеет право на существование. Но в рамках данной статьи мы продолжим разделение ссуд на стадии проблемности, исходя из ранее примененной логики — накопления признаков (сигналов) проблемности.

Итак, первой категорией собственно проблемных кре-

дитов будет **проблемный кредит активного заемщика («живой»)**. Данная стадия характеризуется существенным ухудшением финансового положения заемщика и наличием значительных просрочек по кредиту. Но при этом предприятие продолжает хозяйственную деятельность, осуществляет расчеты, периодически производит частичные погашения просроченной задолженности и пени по кредиту.

Такой сценарий поведения свидетельствует прежде всего о финансовых сложностях заемщика, при этом попытки погасить задолженность говорят о его добропорядочности. В этом случае, весьма вероятно, что заемщик будет готов идти на компромиссы, и при своевременных и адекватных действиях со стороны банка можно достичь положительного прогноза по возврату, вплоть до полного возврата задолженности.

Следует отметить, что не все проблемные кредиты проходят стадию «живого» проблемного кредита, определенное число проблемных заемщиков, единожды не выполнив обязательства по кредитному договору, сразу оказываются в следующей категории проблемности — назовем ее «необслуживаемый кредит».

В категорию **необслуживаемых кредитов** относим кредиты с неудовлетворительным качеством обслуживания долга (суммарная просрочка за последние 180 дней свыше 30 дней), по которым при этом в течение длительного времени

(к примеру, 30 дней) не происходило частичных погашений. При появлении в портфеле необслуживаемого кредита банку необходимо, в первую очередь, приложить все усилия для установления причин просрочки и в зависимости от этого отнести кредит в одну из подкатегорий. Соответствующими подкатегориями будут:

- Мошенничество/умышленный невозврат.
- Изменение приоритетов заемщика. В эту категорию попадут ссуды заемщиков, испытывающих финансовые трудности, принявших решение приостановить обслуживание долга до стабилизации ситуации.
- Критическое ухудшение финансового положения или угроза банкротства.

Отнесение кредита в категорию «необслуживаемого» допускает наличие как положительного, так и отрицательного прогноза по возврату, хотя отсутствие попыток обслуживания кредита, безусловно, является крайне негативным сигналом. Тем не менее в достаточном большом количестве случаев необслуживаемый кредит может при адекватных действиях банка быть возвращен, по крайней мере, частично. Из этого следует, что объединять категории «необслуживаемый кредит» и «безнадежный кредит» не совсем корректно.

Таким образом, последней, пятой категорией в нашей системе станут **безнадежные кредиты**. Кредит может быть включен в эту категорию, если заемщик признан банкротом, или налицо факт мошенниче-

ства и мероприятия по поиску виновных не приносят результата. При принятии решения об отнесении кредита в категорию безнадежных банк должен быть уверен, что по данному активу не осталось никаких источников возврата или же возврат из имеющихся источников сопряжен для банка с затратами, превышающими возвращаемую стоимость. В то же время оттягивать момент перевода кредита из категории необслуживаемых в категорию безнадежных не следует, в противном случае ресурсы банка, вовлеченные в процесс возврата проблемной задолженности, будут расходоваться неоптимально. То есть процедура оценки вероятности возврата необслуживаемого кредита должна отличаться особой четкостью и объективностью.

### **Методы управления проблемными кредитами**

Итак, в общей сложности нам удалось выделить 5 категорий проблемности — 2 на стадии раннего предупреждения и 3 на стадии собственно проблемного кредита. Каждой категории свойственны свои принципы и подходы к работе с проблемным кредитом. Однако же выделим общие принципы, которых должен придерживаться банк в процессе работы для минимизации потерь:

- быстрота реагирования;
- глубокий анализ и качественное прогнозирование финансового положения заемщика;

- партнерские отношения с заемщиком.

Методы, используемые банком при управлении проблемными кредитами представлены на схеме 2.

Рассмотрим подробнее содержание этих методов.

Под **внутрибанковской работой банка** в области управления проблемными кредитами понимается комплекс процедур, которые банк применяет по отношению к проблемному кредиту с целью сбора информации, анализа имеющихся данных и составления прогнозов возврата анализируемого кредита, а также выбора применяемых стратегий управления. К методам внутрибанковской работы можно отнести анализ кредитоспособности заемщика, оценку его бизнес-плана, анализ оборотов по расчетному счету заемщика, в том числе с целью выявления скрытых взаимосвязей, оценку состояния и перспектив отрасли заемщика, анализ деятельности аффилированных структур и др. На регулярной основе такая работа должна затрагивать весь кредитный портфель банка, а по отношению к проблемным кредитам, при получении первых же сигналов проблемности, носить внеочередной и углубленный характер. Кроме перечисленных методов, еще до перехода к мерам, требующим взаимодействия с заемщиком, банк должен на основе имеющихся данных произвести предварительную оценку эффективности возможных стратегий и методов управления по отношению к конкретному проблемному кредиту.

**Во взаимодействии с заемщиком и другими вовлеченными сторонами** вырабатывается и воплощается в жизнь окончательная версия стратегии управления проблемным кредитом. Методы такого взаимодействия зависят от категории проблемного кредита. Так, для категорий проблемных кредитов, относящихся к блоку раннего предупреждения, а также для проблемных кредитов активного заемщика одной из первоочередных мер при получении тревожного сигнала является встреча с руководством компании-заемщика для прояснения ситуации и планов компании. При этом важно дать понять заемщику, что банк нацелен на стратегическое партнерство и готов к диалогу и выработке компромиссных решений. Впрочем, регулярные встречи с руководством компании-заемщика и выстраивание партнерских отношений являются, по мнению автора, как одним из наиболее эффективных методов профилактики появления проблемных кредитов, так и неотъемлемой частью любой стратегии управления проблемным кредитом.

Во взаимодействии с заемщиком также могут быть определены параметры реструктуризации или рефинансирования задолженности, внесены дополнительные условия в кредитный договор, заключено мировое соглашение на судебной стадии востребования, банк может получить дополнительное обеспечение по кредиту и т.д.

В случае если результаты анализа ситуации свидетельствуют об отрицательном прогнозе возврата, или же эффек-



тивность доступных методов реструктуризации сомнительна, а также когда переговорный процесс с заемщиком неэффективен, банк начинает применять методы, требующие взаимодействия с другими субъектами. К таким методам можно отнести всевозможные варианты реализации проблемного актива по цессии, передачу коллекторскому агентству, а также обращение банка в суд по вопросу возврата кредита. Среди перечисленных методов хочется обратить внимание на продажу актива по договору цессии. Если актив продается стороннему третьему лицу, то, скорее всего, дисконт будет существенен и такую продажу можно рассматривать как одну из крайних мер для необслуживаемых кредитов. С другой стороны,

на практике широко используется цессия в пользу аффилированной с заемщиком организации. В этом случае, как правило, дисконт отсутствует, а потери банка ограничиваются незаработанными процентами, как если бы задолженность была погашена досрочно. Подобная схема может быть выгодна и банку, избавляющемуся на максимально выгодных условиях от проблемного актива, и заемщику, поскольку, как правило, урегулировать вопрос задолженности внутри группы компаний или с контрагентом, отношения с которым носят долгосрочный производственный характер, можно более гибко и безболезненно, например, используя систему взаимозачетов или в обмен на долю бизнеса.

Принципиальным отличия-

ем методов, требующих взаимодействия с вовлеченными сторонами, является вероятностный характер их эффективности, так как эффективность определяется не только действиями банка, но и поведением его контрагентов. Именно поэтому перед началом любых переговоров по поводу проблемных кредитов банк должен строго выполнить все действия, относящиеся к внутренней работе, дабы обладать максимумом информации и четко формулировать свою позицию и степень допустимых отклонений от оптимального варианта.

Последним выделенным нами элементом работы банка с проблемными кредитами является формирование резервов на возможные потери. В отличие от предыдущих двух

элементов, резервы являются пассивным методом управления проблемными кредитами. Таким образом банк страхуется на случай, если кредит все же не удастся возместить. Формирование резервов на возможные потери является обязательным элементом системы управления проблемными кредитами в банке, этот метод должен использоваться независимо от применяемых активных мер и объективно отражать вероятность потери ссуженной стоимости на конкретную дату. К сожалению, на практике банки зачастую стремятся минимизировать затраты на формирование резервов на возможные потери. Данное обстоятельство особо актуально в периоды кризисов, когда коммерческие банки сталкиваются с проблемами обеспечения доходности деятельности, формирование же резервов на возможные потери по ссудам увеличивает расходы

кредитных организаций, отрицательно отражается на показателе прибыли и достаточности капитала, что снижает устойчивость банков, повышает их уязвимость в условиях нестабильности. В результате в отчетности кредитной организации возникают определенные искажения, а сама организация оказывается в более уязвимом положении, лишаясь защиты на случай неэффективности активных методов управления проблемными кредитами. Указанные причины во многом объясняют тот факт, что резервы на возможные потери являются, пожалуй, наиболее регламентированным со стороны регулятора методом управления проблемными кредитами.

В ходе вышеприведенного анализа мы совершили попытку показать взаимодействие двух элементов системы управления проблемными кредитами в банке: категорий про-

блемных кредитов и методов управления ими. По мнению автора, **на современном этапе следует говорить об управлении проблемными кредитами именно как о единой системе, функционирующей внутри банка, и построение такой системы является одной из приоритетных задач банков, нацеленных на успешное развитие и намеренных не повторять ошибки, продемонстрированные последним кризисом.** Система управления проблемными кредитами должна учитывать очень многие моменты: организационные, методологические, правовые, информационные и даже психологические. Рассмотренные в данной статье элементы системы, категории проблемных кредитов и методы управления ими являются, по мнению автора, ключевыми, и от верного их соотношения во многом зависит успех политики банка в области управления проблемными кредитами.

### Библиография

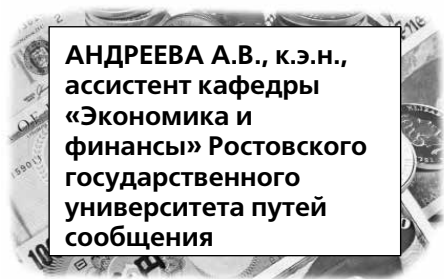
1. Кирьянов М. Борьба с просроченной задолженностью: объединение усилий. // Банковское дело – № 4 – 2009.
2. Основы банковской деятельности (Банковское дело): учеб. пособие / под ред. Тагирбекова К.Р., М.: Весь мир, 2001.
3. Положение Центрального Банка Российской Федерации «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» № 254 от 26 марта 2004 г. (в ред. от 03.06.2010 № 2459-У).
4. Славянский А.В. Управление проблемной задолженностью банка. // Банковское дело – № 6 – 2008.
5. Смулов А.М. Промышленные и банковские фирмы: взаимодействие и разрешение кризисных ситуаций. М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Смулов А.М., Нурзат О.А. Проблемная задолженность: понятие, основные признаки и меры повышения эффективности возврата проблемных кредитов. // Финансы и кредит – 2009 – № 35 (371).

#### ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «НУМИЗМАТИЧЕСКИЙ АЛЬМАНАХ»

*можно оформить в редакции с любого месяца по заявке в произвольной форме по факсу, телефону, электронной почте.*

Телефон: (495) 456-06-08. Электронная почта: [nikainform@mail.ru](mailto:nikainform@mail.ru)  
Адрес: 125499, Москва, а/я 39, Кронштадтский бульвар, д. 37 <sup>9</sup>





АНДРЕЕВА А.В., к.э.н.,  
ассистент кафедры  
«Экономика и  
финансы» Ростовского  
государственного  
университета путей  
сообщения

## К ВОПРОСУ ОБ АГРЕССИВНОМ МАРКЕТИНГЕ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

**Annotation:** The purpose of modern marketing technologies on banking services market is to change a model of consumer behavior which is considerably influenced by information technologists, and, in particular, by a network of Internet-services. Modern marketing concepts of banking sector development are based on restriction of effective demand on services; therefore bank marketing becomes more aggressive, virtual and strategic. The author assumes that instruments of aggressive bank marketing in the post-crisis market can influence on formation of multiple factor strategic model of competitive-sustainable development of a bank.

**Key words:** banking services market, aggressive marketing, competitive position, banks, post-crisis development strategy, competitive-durability.

**Аннотация:** Целью современных маркетинговых технологий на рынке банковских услуг является изменение модели потребительского поведения, значительное воздействие на которое оказывают информационные технологии, в частности, сеть Интернет-услуг. Современные маркетинговые концепции развития банковского сектора основаны на ограничении платежеспособного спроса на услуги, поэтому банковский маркетинг становится более агрессивным, виртуальным и стратегическим. Автор предполагает, что инструменты агрессивного банковского маркетинга на посткризисном рынке могут влиять на формирование многофакторной стратегической модели конкурентоустойчивого развития банка.

**Ключевые слова:** рынок банковских услуг, агрессивный маркетинг, конкурентная позиция, банки, стратегия посткризисного развития, конкурентоустойчивость.



основе современного банковского маркетинга лежит стратегия максимального удовлетворения потребностей клиентов, приводящая, в свою очередь, к существенному повышению рентабельности деятельности банков. Французские специалисты Ж.-Э. Мерсье и Ж.-Э. Писини [1, с. 59-61] считают, что в области банковского маркетинга происходит настоящая революция,

связанная с разработкой и реализацией стратегии удовлетворения потребностей клиентов. По их оценкам, розничные банки, способные осуществлять подобную стратегию, могут повысить рентабельность своих операций в расчете на одного клиента на 50-100%, в том числе за счет таких факторов, как:

- маркетинг, учитывающий жизненный цикл клиента (на 25-50%);
- стратегия привлечения и удержания клиентов (на 20-40%);
- использование альтернативных каналов сбыта (на 5-10%).

### Новые теоретические основы современного банковского маркетинга

Современный маркетинг на рынке банковских услуг базируется на некоторых новых теоретических основах разработки стратегии развития коммерческого банка. Одна из наиболее популярных методологий связана с постановкой в центр стратегий понятия конкуренции. Основываясь на данной методологии, целесообразным представляется анализ практи-

ческого применения теоретических схем, выраженный в конфликтно-динамической концепции маркетинга Э. Райс и Д. Траут [2], которые ввели в теорию маркетинга понятия «непрерывная конкуренция и принцип силы».

**Конфликтная теория исследователей исходит из того, что рынки поделены, пропорции затрат потребителя сформировались, и захват новой территории возможен только путем вытеснения конкурента.** В настоящее время, когда уровень технологий в развитых странах практически сравнял потребительские свойства товаров и услуг, конкуренция наблюдается не между товарами и их качеством, а между бизнес-моделями.

Используя представленный подход, рассмотрим данную концепцию применительно к рынку банковских услуг в контексте отличия стратегий развития одних банков от других с учетом их размера, капитализации, занимаемой ниши и предлагаемых банковских продуктов.

С нашей точки зрения, банковский маркетинг заключается не только в определении потребности, создании продукта и доведении его до потребителя, но и являет собой как философию ведения бизнеса, так и элемент многофакторной стратегической модели развития финансово-кредитной организации.

Поскольку банки функционируют на рынке финансовых услуг, достаточно трудным представляется разделе-

ние производства, продвижения и потребления услуг на отдельные процессы, поскольку процессы производства и потребления услуг в основном одновременны и момент оказания услуги совпадает с моментом потребления. Таким образом, новая функциональная задача в сфере финансовых услуг в дополнение к традиционным функциональным задачам маркетинга состоит в необходимости изучения, проектирования, оценки, продвижения на рынок и продажи, как имманентному обеспечению процесса взаимодействия между теми, кто производит услугу, и теми, кто ее потребляет. Такая модель была предложена Д. Ратмелом в 1974 г. [2] для привлечения внимания к процессу взаимодействия продавца и покупателя как новой функциональной задаче маркетинга услуг.

### **Анализ конфликтной теории**

Современный маркетинг на рынке банковских услуг реализуется, в том числе, посредством информационной войны с конкурентами, которая ведется не только в офисах банков, торговых сетях, на финансовых рынках, но и в умах потребителей услуг или потенциальных клиентов банка. При этом целью маркетинговых технологий является изменение модели потребительского поведения, на которое оказывают значительное воздействие глобализация и развитие информационных техно-

логий, в частности, интернет-технологий. Современный банковский маркетинг становится более агрессивным, виртуальным, дорогим и стратегическим.

Согласно конфликтной теории более крупный банк всегда располагает большими ресурсами — инвестиционными, техническими, временными, интеллектуальными, а, главное, в совокупности пользуется большим доверием покупателей. Поэтому такой банк всегда располагает возможностями оперативно снижать цены, повышать качество, инвестировать в продвижение и т.д.

В аспекте конфликтной теории развития применительно к рынку банковских услуг следует дифференцировать основные банки и их стратегическое развитие в соответствии с занимаемой позицией. Конфликтный маркетинг выделяет четыре типа банков, работающих на рынке:

- лидер;
- преследователь;
- среднеформатный банк;
- мелкий или региональный банк.

Как правило, многие банки испытывают трудности с собственной идентификацией в рамках осуществляемых конфликтно-динамических маркетинговых стратегий, поскольку большинство из них может выступать одновременно во всех этих ипостасях. На практике коммерческий банк может быть маленьким относительно многонациональных гигантов, средним в национальном масштабе и самым

крупным банком в своем регионе. Применительно к практике стратегической конкуренции на рынке банковских услуг это означает, что банки должны придерживаться различных стратегий в борьбе с разными типами идентифицируемых конкурентов. При этом ключевую роль играет не только размер банка и масштабы банков-конкурентов, но и качественный ситуационный анализ, позволяющий выявить основные факторы стратегических маркетинговых противостояний.

### **Капитализация банка – важное конкурентное преимущество**

В результате увеличения капитала наблюдается выход на региональные рынки новых крупных банков, что создает адекватные условия для развития всего мирового финансового рынка. Особенностью функционирования транснациональных банков – лидеров рынка на локальных и региональных рынках является адаптация стратегии банка к особенностям внешней и внутренней среды, которая определяет стратегию банка на современном этапе. Для того чтобы закрепиться на более высоком уровне многим банкам наряду с объемом капитала необходимо повысить также качество управления. Поэтому для большинства банков, стремящихся в сегмент лидеров рынка, новая стратегия развития предполагает не только количественное, но и качественное

расширение сети. Реализация такой стратегии возможна за счет пересмотра системы управления финансовыми рисками и привлечения компетентных специалистов.

**Мировой рынок предъявляет к банкам новые требования: наращивание капитала должно происходить через формализацию отношений в компании.** В этих условиях свойства информации, знаний, идей и компетентности персонала становятся одними из основополагающих конкурентных преимуществ банков. При этом ценность компании напрямую зависит от ее информационного потенциала, компетентности персонала и эффективной корпоративной культуры.

После периода дестабилизации главной задачей экономики для финансовых структур стал поиск узкоспециализированных профессионалов высокого уровня. Привлечение ведущих топ-менеджеров позволяет повысить качество работы банков. Высочайший уровень профессионализма топ-менеджеров характеризуется такими чертами, как способность быстро адаптироваться к изменениям, умение работать с людьми в экстремальных ситуациях, воздействуя на персонал методами убеждения и поддержки. Привлечение высококвалифицированных специалистов, способных качественно оценивать риски при проведении льготного кредитования и выработки индивидуальных и долгосрочных стратегий сбора задолженности, передаваемой банками,

может способствовать развитию малого и среднего бизнеса, повышению их роли в инновационной сфере.

### **Перспективные объективные изменения на рынке банковских услуг**

Переход банков и других финансовых институтов к новому типу маркетинга будет иметь для них многочисленные последствия, поскольку затронет сферу управления коммерческой информацией, позволяя банкам проводить более продуманную политику привлечения и сохранения клиентов, что предполагает оценку «стоимости» потерянного клиента, выявление наиболее интересных сегментов (категорий) клиентов, продвижение к более персонализированному подходу к клиенту, возможность проникать на международные рынки с минимальными издержками и т. д. Ускоряется разработка новых продуктов и услуг, непосредственно связанных с новыми технологиями, расширяется использование виртуальных каналов сбыта, меняется политика ценообразования, многие клиенты уже в настоящее время получают качественные услуги в режиме онлайн.

Стратегия нового типа маркетинга требует серьезных исследований структуры и менталитета российских банков и других финансовых институтов. Она во многом зависит от тесного сотрудничества служб маркетинга и информации,

что делает возможным создание структуры, в которую будут интегрированы и внутренние коммуникации банка.

Одной из главных задач банковского маркетинга является разработка продуманной и последовательной стратегии развития различных каналов сбыта, которая исключает разделение усилий и средств на реализацию отрывочных и разрозненных инициатив, часто

являющихся источником внутренних конфликтов в банках. В будущем успех распределения и сбыта банковских продуктов и услуг будет во многом зависеть от организации гармоничных отношений в условиях неизбежного умножения и расширения внутренних и внешних сетей межличностных и технологических связей.

Таким образом, агрессивная стратегия маркетинга на рын-

ке банковских услуг основывается на теории непрерывной конкуренции, обусловленной современным развитием соответствующего рынка. Правильная идентификация банка может позволить ему занять и сохранить ту конкурентную позицию, которая наиболее соответствует его масштабу, уровню капитализации, широте линейки банковских продуктов и услуг, узнаваемости бренда.

### Библиография

1. Mercier J.-E., Pacini J.-E. Marketing: Objectif rentabilite // Banque, 1998. № 594, . р. 59- 61.
2. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны: юбилейное издание. Изд-во: «Питер», 2009.
3. Rathmell J. Marketing in the Service Sector. – Mass: Winthrop Publishers, 1974.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА  
КОМИТЕТ ПО ФИНАНСОВОМУ РЫНКУ  
23 НОЯБРЯ 2010-11-23



АССОЦИАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
БАНКОВ РОССИИ  
(АССОЦИАЦИЯ «РОССИЯ»)

### ЗАЩИТА ДОЛЬЩИКОВ – ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ

Поправки Анатолия Аксакова в федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» получили положительное заключение комиссии Совета Федерации по жилищной политике и жилищно-коммунальному хозяйству.

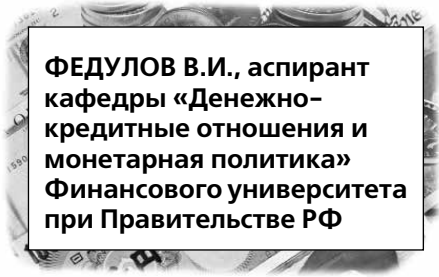
Как уточнил Анатолий Аксаков, поправки устанавливают возможность привлечения денежных средств граждан по договорам долевого участия в строительстве домов при наличии застрахованной ответственности застройщика перед участниками долевого строительства. Также в проекте предложено дополнить часть 10 статьи 13 федерального закона нормой права, согласно которой застройщик обязан застраховать свой риск предпринимательской деятельности по привлечению денежных средств граждан – участников долевого строительства в пользу выгодоприобретателя, причем сумма страховой выплаты

не должна быть меньше размера суммы денежных средств, внесенных участником долевого строительства.

Сегодня застройщик не обязан в обязательном порядке перед заключением договоров долевого участия в строительстве домов страховать риски предпринимательской деятельности, однако в договоре долевого участия по договоренности сторон может включаться положение о необходимости страхования рисков и форс-мажорных ситуаций.

Введение обязательного страхования ответственности застройщиков за неисполнение своих обязательств по договорам участия в долевом строительстве позволит повысить уровень защиты прав и законных интересов участников долевого строительства жилья.

Как уточнил Анатолий Аксаков, проект закона, автором которого он является, рассмотрен Советом Государственной Думы и готовится к рассмотрению нижней палатой в весеннюю сессию 2011 года.



ФЕДУЛОВ В.И., аспирант кафедры «Денежно-кредитные отношения и монетарная политика» Финансового университета при Правительстве РФ

# ВЫЯВЛЕНИЕ НЕПРАВОМЕРНЫХ ДЕЙСТВИЙ МЕНЕДЖМЕНТА БАНКА В РАМКАХ ИНСПЕКЦИОННЫХ ПРОВЕРОК

**Annotation:** Author's classification of the most widespread wrongful deliberate actions of corporate government of the credit organizations at the present stage of development of bank system is given in the article; the basic lacks of current system of inspection of the credit organizations by Bank of Russia, proceeding from classification of wrongful actions of management of bank are revealed; directions of improvement of inspection activity of Bank of Russia to eliminate the revealed lacks are offered.

**Key words:** Inspection check of banks; Wrongful actions of management of bank; Money laundering; Stealing of assets of bank; The latent account in a bank; Information concealment.

**Аннотация:** В статье дана авторская классификация наиболее распространенных правонарушений умышленных действий органов управления кредитными организациями в современном банковском секторе России, выявлены основные недостатки существующей системы инспектирования Банком России кредитных организаций. В результате анализа правонарушений менеджмента банка выявлена необходимость совершенствования инспекционной деятельности Банка России и предлагаются направления такой деятельности в целях устранения выявленных недостатков.

**Ключевые слова:** инспекционная проверка банков; правонарушения менеджмента банка; легализация доходов, полученных преступным путем; вывод активов банка с целью их хищения; «скрытый» учет в банке; сокрытие информации.



современной экономике банки играют важную роль: выдают кредиты, проводят расчеты, а также оказывают иные услуги, привлекая средства от множества клиентов. Именно поэтому банкротство банка наносит ущерб его кредиторам и вкладчикам, что может явиться причиной цепной реакции банкротств. Как показывает практика, причинами банкротств могут быть как рыночные факторы и просчеты в управлении, так и преднамеренные действия менеджмента банка, приводящие к повышению уровня риска.

К правонарушительным умышленным действиям органов управления банка можно отнести<sup>1</sup>:

- действия, связанные с обслуживанием теневого оборота клиентов банка: обналичивание, вывод денежных средств за рубеж, транзит денежных средств, легализация преступных доходов, и др.;
- действия, направленные на вывод активов с целью хищения: выдача заведомо невозвратных кредитов, покупка заведомо непогашаемых векселей, выдача гарантий по заведомо неисполнимым обязательствам принципала (должника), заключение любых других сделок, предсказуемо убыточных для банка и связанных с правонарушительным обогащением его менеджмента, аналогичные действия со средствами доверительного управления;
- действия по ведению «скрытого» учета сделок и операций банка: операции с неучтенной наличностью банка, учет на балансе банка активов, фактически не принадлежащих банку (учет

<sup>1</sup> Классификация предложена автором.

«зеркальных» векселей), ведение скрытой картотеки неоплаченных расчетных документов, заключение сделок, привлечение и размещение денежных средств без их отражения в бухгалтерском учете банка и др.;

- действия по сокрытию информации о реальном характере и масштабах банковских рисков: «схемы» увеличения уставного капитала и собственных средств банка, «схемы» обеспечения формального соответствия значений нормативов установленным требованиям, маскировка обесценившихся активов.

### **Действия, связанные с обслуживанием теневого оборота**

Действия, связанные с обслуживанием теневого оборота клиентов банка, осуществляются менеджментом банка в целях неправомерного обогащения, получения неучтенной наличности, получения банковского дохода. Банковские операции, оформляющиеся при совершении таких действий, квалифицируются Банком России как сомнительные, влекущие повышенный уровень правового риска и риска потери деловой репутации.

**Обналичивание денежных средств** — операция банка по выдаче клиентам наличных денежных средств. Такая операция не несет в себе общественной опасности, если выдаваемые наличные денежные средства приходятся в кассу клиента, отражаются в отчетности и не используются в противо-

правных целях. В ходе инспекционных проверок кредитных организаций Банком России, а также при проведении оперативно-розыскных мероприятий выявляются признаки противоправного обналичивания, т.е. связанного с уклонением от уплаты налогов, неправомерным возмещением НДС из бюджета, выплатой «серых» зарплат, оплатой коррумпированных связей и теневого оборота товаров, работ, услуг. Например, возмещение НДС из бюджета может выглядеть следующим образом: фирма-1 перечисляет безналичным порядком денежные средства в оплату оказанных услуг фирме-2 с выделением суммы налога на добавленную стоимость, которую фирма-2 должна заплатить в бюджет, а фирма-1 может принять к вычету. В соответствии со ст. 176 Налогового кодекса Российской Федерации сумма превышения НДС, предполагаемого к вычету, над НДС, предполагаемым к уплате в бюджет, подлежит возмещению из бюджета. Фирма-1 пользуется указанной правовой нормой и получает денежные средства из бюджета, а фирма-2 не уплачивает налог и снимает со своего расчетного счета денежные средства в наличной форме. Необходимость получения наличных денег в противоправных целях обусловлена менее жестким контролем за наличным оборотом со стороны государственных органов, в то время как на денежные средства в безналичной форме могут быть нало-

жены ограничительные меры. В ряде случаев криминальное обналичивание координируется менеджментом банка. Один из последних освещенных в СМИ случаев был связан с раскрытием сотрудниками Управления по налоговым преступлениям ГУВД по г. Москве в августе 2010 года схемы обналичивания, включающей 7 банков. Действия причастных к обналичиванию лиц сводились к следующему: указанными лицами были зарегистрированы организации, арендован офис, в банки представлены документы о принятии юридическими лицами на работу более тысячи сотрудников с целью открытия счетов и выдачи пластиковых карт на этих сотрудников в рамках зарплатного проекта. Денегные средства с пластиковых карт снимались через банкомат, который был размещен в недоступном для клиентов месте (в офисе одной из фирм) и пополнялся только крупными купюрами. В ходе обысков было изъято более 600 копий российских паспортов, свыше тысячи кодов для пластиковых карт, десятки печатей фирм-однодневок.

**Вывод денежных средств за рубеж** представляет собой операцию по перечислению денежных средств резидентом в пользу нерезидента или на счет, открытый в иностранном банке, без исполнения обязательств по возврату средств или поставке товаров, работ, услуг, а также иных операций. При проведении валютных операций (которыми являются, в том

числе, операции между резидентом и нерезидентом) уполномоченные банки выполняют функции агента валютного контроля в соответствии с законодательством и нормативными актами Банка России. [1, 2, 3] Кроме целей, преследуемых клиентами банков при обналичивании, подобные операции также зачастую имеют следующие цели: оплата «серого импорта», сокрытие информации о действительном получателе средств. Существует множество схем вывода средств за рубеж. Признаки некоторых из них обобщены Банком России и доведены до кредитных организаций его письмами. [4, 5, 6, 7]

Приведем пример одной из таких схем: юридическое лицо-резидент получает безналичные денежные средства от ряда контрагентов по различным основаниям. Полученные денежные средства используются им для покупки векселей банка. Векселя передаются юридическим лицом-резидентом нерезиденту посредством бланкового индоссамента. Затем нерезидент предъявляет векселя к погашению с зачислением денежных средств на свой банковский счет с последующей конвертацией и переводом средств в иностранные банки. При этом банк не обязан контролировать основания поступления векселей к нерезиденту, валютному контролю эти операции не подлежат.

**Транзит денежных средств** — последовательность банковских операций, характеризующихся поступлением денеж-

ных средств от клиентов других кредитных организаций на корреспондентский счет банка для зачисления на расчетные счета клиентов и списанием данных денежных средств в тот же день с корреспондентского по поручению этих же либо других клиентов в пользу клиентов других кредитных организаций. Целями транзита обычно является увеличение цепочки операций для последующего обналичивания или вывода денежных средств за рубеж.

Кредитные организации могут осуществлять **легализацию преступных доходов клиентов**, что в российском законодательстве определяется как «придание правомерного вида владению, пользованию или распоряжению денежными средствами или иным имуществом, полученными в результате совершения преступления, за исключением преступлений, предусмотренных статьями 193, 194, 198, 199, 199.1 и 199.2 Уголовного кодекса Российской Федерации». [8] Под такое понятие подпадает, например, внесение наличности, полученной от продажи наркотиков, на расчетный счет юридического лица для последующего перечисления денежных средств зарубежному поставщику. В таком случае кредитная организация не осуществляет меры по противодействию легализации преступных доходов.

Также возможно **оказание иных услуг по обслуживанию теневого оборота клиентов**: инкассация неучтенной наличности, предоставление

клиенту возможности вывести денежные средства с расчетного счета при поступлении в банк распоряжения налоговых, правоохранительных, судебных органов об ограничении операций.

### **Вывод активов из банка**

**Вывод активов из банка** представляет собой заключение сделок на невыгодных для банка и выгодных для контрагента банка условиях в целях хищения менеджментом банка имущества, принадлежащего банку. Интерес может представлять наиболее ликвидное имущество, недвижимость.

**Одним из вариантов вывода активов является выдача заведомо невозвратных кредитов.** Совершение такого рода правонарушений может происходить, например, по следующему сценарию. Участниками группы покупаются юридическое лицо, зарегистрированное на подставных лиц, которому открывается расчетный счет в банке, при этом операции по расчетному счету осуществляются по доверенности. По прошествии некоторого времени участники группы готовят комплект документов на выдачу кредита юридическому лицу. Участники группы, являясь руководителями банка, оказывают давление на сотрудников — членов кредитного комитета, в результате чего кредитная сделка одобряется. Заключается кредитный договор, и кредитные денежные средства зачисляются на расчетный счет



юридического лица. Далее денежные средства переводятся по различным основаниям на счета резидентов оффшорных зон либо снимаются в наличной форме. В случае проведения таких действий в крупных масштабах финансовое положение банка может серьезно пострадать.

**Вывод активов может быть также осуществлен посредством замены активов высокого качества на активы низкого качества, выдачи заведомо непогашаемых гарантий, передачи активов во временное пользование преднамеренно невозвратно, а также посредством иных сделок.** Возможна и такая схема: несколько организаций совершают на бирже сделки купли-продажи неликвидных ценных бумаг друг с другом, в результате чего стоимость ценных бумаг искусственно завышается. Банк, купив эти ценные бумаги, спустя определенный промежуток времени продает их и в тот же день приобретает по цене ниже цены продажи (на тот же день). Очевидно, что такая сделка убыточна для банка и прибыльна для его контрагентов. Однако, учитывая постоянный рост стоимости бумаг и возможность списания выбывающих бумаг по методу ФИФО, банк получает бухгалтерскую прибыль.

Следует также отметить, что вывод активов может быть осуществлен не только с баланса банка, но и с обособленных балансов доверительного управления посредством преднамеренной покупки, например, векселей фирм-однодневок.

В некоторых кредитных организациях были выявлены сделки и операции, не отраженные в учете, а также случаи учета сделок и операций без их фактического совершения. Целями таких действий являются выплата «серых» зарплат, оплата коррумпированных связей, теневого оборота товаров, работ, услуг, оптимизация налогообложения банка, сокрытие какой-либо информации от государственных органов.

Проводя операции и сделки по обслуживанию теневого оборота клиентов, руководство и собственники банка получают от клиентов наличность в качестве вознаграждения за стоимость (часть стоимости) таких услуг. Согласно информации, опубликованной правоохранительными органами, цена услуг по обналичиванию денежных средств составляет 3-8 % от получаемой клиентом суммы, в случае обналичивания похищенных бюджетных средств стоимость услуг возрастает до 12-17 %, цена вывода средств за рубеж составляет 2-3 %, транзита — 0,5-1 %. Полученная наличность используется в финансово-хозяйственной деятельности банка.

### **«Зеркальные» векселя**

Учет на балансе банка активов, фактически не принадлежащих банку, обычно маскирует вывод активов и свидетельствует о наличии серьезных финансовых трудностей кредитной организации. В

пресс-релизах Банка России об отзыве лицензий у кредитных организаций можно встретить такие обстоятельства, как наличие на балансе банка «задвоенных» («зеркальных») векселей. «Задвоенный» вексель — это вексель, находящийся на балансе сразу двух кредитных организаций и указанный в отчетности двух банков. В ряде случаев учет таких векселей означает, что вексель поддельный либо не учтенный в балансе векселедателя. Контрагентами банка по сделкам с подобными векселями обычно являются аффилированные лица или технические организации (чьи операции не связаны с реальной хозяйственной деятельностью, а проводятся в интересах банка и по указанию органов управления банка). Разновидностью неправомерных действий с векселями является учет фактически не выпускавшихся в обращение векселей.

Скрытая картотека неоплаченных расчетных документов может вестись банком при недостатке средств на коррсчете и представляет собой прием расчетных документов от клиентов без их проведения по учету. В соответствии со ст. 20 Федерального закона от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» [9] Банк России обязан отзывать лицензию, если кредитная организация не способна удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение



14 дней с наступления даты их удовлетворения и (или) исполнения. В целях отсрочки отзыва лицензии банки в ряде случаев предлагают клиентам замену обязательств, например, приобрести векселя банка на сумму неисполненных расчетных документов. В ряде проблемных банков клиентам-юридическим лицам предлагалось перевести денежные средства на счета их сотрудников в целях получения страхового возмещения средств физических лиц. Агентство по страхованию вкладов (далее – АСВ), осуществляющее функции конкурсного управляющего в банках-участниках системы страхования вкладов, выявило такие операции в ряде банков, лицензии которых были отозваны в разгар финансового кризиса. По обращению АСВ в отношении руководства ряда банков были возбуждены уголовные дела. Следует отметить, что отсрочка отзыва лицензии посредством применения вышеуказанных схем может использоваться менеджментом банка не только для исправления ситуации, но и для вывода ликвидных активов.

Учитывая выявленные факты наличия на балансе ряда банков «зеркальных» векселей, есть основание полагать, что некоторые кредитные организации осуществляют сделки с денежными средствами без их отражения в учете и отчетности. Например, банк выпускает вексель – копию отраженного в учете векселя, привлекая неучтенные наличные денежные средства. Следо-

вательно, неучтенная наличность должна быть размещена также без отражения в учете и отчетности. При этом, если неучтенные кредитные средства не будут погашены заемщиком, банк будет вынужден изъять денежные средства из легального оборота, чтобы расплатиться с кредиторами по неучтенным привлеченным средствам. Не исключена такая ситуация: собственники банка привлекают неучтенную наличность, которая не отражается в бухгалтерских документах. Далее продают банк, присвоив эти деньги, и уже новые собственники должны изыскивать средства для уплаты кредиторам, предъявившим векселя к погашению. При этом требования кредиторов по таким векселям, как и неучтенные требования банка по размещенным средствам, законны, если соблюдены все юридические аспекты сделок (в том числе при наличии соответствующих подписей и печатей в документах).

### **Ведение скрытого учета сделок и операций**

Возможны иные действия по ведению скрытого учета сделок и операций: ведение скрытых корреспондентских отношений без отражения в отчетности банков взаимных требований и обязательств, «неотражение» в регистрах учета валютно-обменных операций и другие.

Как показывает практика, проблемные банки не раскрывают информацию о своих

трудностях в отчетности, применяя те или иные бухгалтерские и юридические приемы.

Согласно Федеральному закону от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», начиная с 01.01.2010, к банкам предъявляются новые требования по размеру собственных средств (капитала), что заставляет собственников ряда банков изыскивать средства для капитализации. Ряд банков для увеличения собственных средств решает использовать ненадлежащие активы, под которыми Банк России понимает денежные средства и (или) иное имущество, прямым или косвенным (через третьих лиц) источником которого является имущество, предоставленное самой кредитной организацией, и (или) имущество, предоставленное другими лицами, в случае, если кредитная организация прямо или косвенно (через третьих лиц) приняла на себя риски (опасность) понесения потерь, возникшие в связи с предоставлением указанного имущества. [10] Например, такими активами можно признать денежные средства, предоставленные банком по кредитному договору своему участнику (акционеру) и внесенные участником (акционером) в уставный капитал банка.

Кроме корректировки капитала банка, который входит в расчет некоторых обязательных нормативов, банки также могут корректировать значения иных показателей, входящих в расчет нормативов. Например, перенеся ссудную

задолженность заемщика на счета с более близким сроком погашения, можно улучшить нормативы ликвидности. Впоследствии такую ссудную задолженность можно пролонгировать и, при наличии в кредитном договоре определенных параметров изменения сроков, качество обслуживания долга не ухудшится. Еще одним пластом неправомерных действий в сфере кредитных отношений является «транзит» кредитных средств. Подобные действия осуществляются менеджментом банка в целях сокрытия истинного получателя ссуды. В ряде случаев посредством таких «схем» кредитуются бизнес собственников банка либо некоторых заемщиков в обход норматива Н6 – «Максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков», установленного Инструкцией Банка России от 16.01.2004 № 110-И «Об обязательных нормативах банков». Кредиты в таких случаях выдаются банком организациям, имеющим признаки «фирм-однодневок», которые направляют затем полученные кредитные средства их реальным получателям. Опасность такого рода действий заключается в повышенном уровне кредитного риска, ведь если кредиты не будут возвращены банку, то в ходе конкурсных процедур с организаций-получателей кредитов обычно нечего взыскать. Применяемые кредитными организациями «схемы» занижают размер рисков в отчетности и, соот-

ветственно, вводят в заблуждение кредиторов и вкладчиков банка относительно его финансовой устойчивости.

Одним из оснований для осуществления мер по предупреждению банкротства кредитной организации является абсолютное снижение величины собственных средств по сравнению с их максимальной величиной, достигнутой за последние 12 месяцев, более чем на 20% при одновременном нарушении какого-либо из обязательных нормативов. [11] В целях поддержания величины собственных средств банки зачастую маскируют обесценившиеся активы. Например, в соответствии с Письмом Банка России от 04.09.2009 № 106-Т «Об особенностях оценки рисков банков в отношении вложений в паи закрытых паевых инвестиционных фондов» подразделениями Банка России замечены факты передачи банками проблемных активов в закрытые паевые инвестиционные фонды, при этом на балансе кредитных организаций учитывались вложения в паи. В ряде случаев банки таким образом занижали величину сформированных резервов.

### **Недостатки существующей системы инспектирования кредитных организаций Центральным банком РФ**

На основе анализа наиболее распространенных неправомерных действий банков можно выделить следующие основные недостатки суще-

ствующей системы инспектирования Банком России кредитных организаций:

- проведение проверки, в основном, на основании документов, предоставляемых самим банком, причем банк представляет только те документы, которые подтверждают операции и сделки, отраженные в бухгалтерском учете и отчетности, и у инспекторов в рамках имеющихся полномочий отсутствует возможность самостоятельно найти признаки двойного учета в банке, а также признаки других правонарушений;

- стремление банков к сокрытию информации о неправомерных действиях. В целях ее сокрытия менеджмент банка использует не только свой банк, но и другие кредитные организации, поэтому в ходе проверки инспекционная группа может видеть только часть какой-либо схемы;

- невозможность однозначной квалификации действий банка в рамках имеющихся полномочий инспекторов. В частности, в целях применения мер воздействия к проблемному банку важно понять причины сложившейся ситуации: некомпетентность руководства и исполнителей, объективные рыночные обстоятельства или преднамеренные действия органов управления. Определение степени вины – прерогатива суда, однако для наиболее полной защиты интересов кредиторов и вкладчиков в случае выявления признаков преднамеренного ухудшения состояния банка меры

воздействия должны быть приняты незамедлительно;

- выявление каких-либо фактов, имеющих значение для целей банковского надзора, спустя определенный период времени после их совершения. Банк России имеет возможность отслеживать платежи, проведенные через расчетную сеть Банка России, однако качество активов, а также экономический смысл и юридические аспекты сделок банка можно оценить только в ходе инспекционных проверок.

### **Предложения по совершенствованию организации инспекционной деятельности Банка России**

В целях устранения вышеуказанных недостатков автор предлагает обратить внимание на внедрение, в частности, следующих принципов при организации инспекционной деятельности Банка России:

- **Принцип непрерывности проверяемого периода**, в соответствии с которым проверяемый период каждой последующей инспекционной проверки начинается с даты, следующей за датой окончания предыдущей проверки. Предполагается, что данный принцип не только даст возможность надзорному органу получать достоверную информацию за весь период деятельности кредитной организации, но и окажет дисциплинирующее воздействие на поднадзорные учреждения. Таким образом,

органы управления кредитной организации будут знать, что каждая сделка и операция может попасть в поле зрения инспекционной группы.

- **Принцип своевременности**, означающий, что отдельные аспекты деятельности банка проверяются не в рамках плановых проверок, а по мере необходимости получения достоверной информации. Данный принцип может быть применен, например, если банк резко снизил или увеличил количество направляемых в Росфинмониторинг сообщений, резко увеличил обороты по коррсчетам и счетам кассы, а также при обновлении кредитного портфеля более чем на 20 % собственных средств.

- **Принцип координации проверок**. Проверки должны быть организованы так, чтобы наилучшим образом понять экономическую суть проводимых банком и его клиентами операций. Учитывая, что адекватная оценка рисков каждого из банков, включенных в схемы, может быть получена только при наличии информации о предыдущих и последующих звеньях последовательности сделок (операций), проверки таких банков следует проводить одновременно.

- **Принцип оценки фактического аспекта операций и сделок кредитных организаций**, предполагающий оценку экономического содержания операций и сделок банка не только по документам, но и визуально. Например, в российской инспекционной практике применяется оценка деятельности

заемщика с выездом по адресу его местонахождения. [12] Таковую практику следует распространить не только на заемщиков, но и на клиентов банка, проводящих сомнительные операции. Следует также отмечать факты, косвенно свидетельствующие о совершении в банке неправомερных действий: большой штат инкассаторов при незначительных объемах инкассации, небольшое количество расчетных документов в шивах документов дня при значительном количестве представителей клиентов в помещении банка, проведение отличающихся от рыночной практики операций.

- **Принцип взаимодействия с контрагентами банка** (клиентами, корреспондентами), а также государственными органами, предполагающий использование инспекционной группой в ходе проверки не только информации, представленной самим банком, но и полученной из других источников. На практике может быть интересной информация из ФНС России, касающаяся отчетности, сумм уплаченных налогов, претензий налоговых органов к клиентам банка, информация из правоохранительных органов об оперативной разработке деятельности клиентов банка, информация из ФСФР России о масштабах присутствия клиентов банка на рынке ценных бумаг, информация из Росфинмониторинга о квалификации другими кредитными организациями операций клиента проверяемого банка как сомнительных, получен-

ные от интернет-провайдеров сведения об IP-адресах компьютеров, используемых клиентами банка для проведения платежей, жалобы на действия кредитной организации, выписки по счетам клиентов других кредитных организаций, имеющих отношение к деятельно-

сти проверяемого банка и его клиентов. Таким образом, повышается уровень достоверности информации.

• По нашему мнению, применение изложенных принципов организации инспекционной деятельности Банка России, а также расширение пол-

номочий уполномоченных представителей Банка России помогут повысить эффективность системы банковского надзора и позволят увеличить степень удовлетворения требований кредиторов и вкладчиков кредитных организаций.

### Библиография

1. Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле».

2. Инструкция Банка России от 15.06.2004 № 117-И «О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам документов и информации при осуществлении валютных операций, порядке учета уполномоченными банками валютных операций и оформления паспортов сделок».

3. Положение Банка России от 01.06.2004 № 258-П «О порядке представления резидентами уполномоченным банкам документов и информации, связанных с проведением валютных операций с нерезидентами по внешнеторговым сделкам, и осуществления уполномоченными банками контроля за проведением валютных операций» Налоговый кодекс Российской Федерации.

4. Письмо Банка России от 26.12.2005 № 161-Т «Об усилении работы по предотвращению сомнительных операций кредитных организаций».

5. Письмо Банка России от 13.08.2008 № 24-Т «О повышении эффективности работы по предотвращению сомнительных операций».

6. Письмо Банка России от 03.09.2008 № 111-Т «О повышении эффективности работы по предотвращению сомнительных операций клиентов кредитных организаций».

7. Письмо Банка России от 01.11.2008 № 137-Т «О повышении эффективности работы по предотвращению сомнительных операций».

8. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

9. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности».

10. Положение Банка России от 10.02.2003 № 215-П «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций».

11. Федеральный закон от 25.02.1999 № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

12. Письмо Банка России от 23.04.2008 № 15-1-3-11/2036 «О некоторых вопросах определения размера расчетного резерва на возможные потери по ссудам».

Продолжается подписка на ежеквартальный аналитический журнал  
**«ФИНАНСЫ, ДЕНЬГИ, ИНВЕСТИЦИИ»**

Издаётся с 2003 года

#### ПОДПИСКУ МОЖНО ОФОРМИТЬ:

- ▶ В редакции с любого месяца по заявке в произвольной форме по факсу, телефону, электронной почте;
- ▶ На почте: каталог «Роспечать» – подписной индекс 81652

# АРХИТЕКТУРА ПРОГНОЗНО-ПЛАНОВОЙ РАБОТЫ В СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

БОРОНИНА Е.В., зам. Генерального директора ОАО «Государственная страховая компания «Югория», соискатель Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**Annotation:** The article deals with the organizational, methodological and procedural aspects of the construction work of forecasting and planning activities of an insurance company in today's market relations in the context of implementing its corporate strategy. Proposed steps, elements, blocks of architecture, identified the subjects were formulated objective forecasting and planning work of the insurer. Paying attention to the use of outsourcing in the prediction of individual strategic directions, as well as the method of expert evaluations (internal and external). Powered by content regulation forecasting and planning of a large insurance organization with well-developed branch network.

**Key words:** architecture, forecasting, planning, insurance company, outsourcing, regulations, expert opinions, forecasting methods.

**Аннотация:** В статье рассмотрены организационные, методические и процедурные аспекты построения работы по прогнозированию и планированию деятельности страховой компании в условиях современных рыночных отношений и в контексте реализации ее корпоративной стратегии. Предложены этапы, элементы, блоки архитектуры, определены субъекты, сформулированы цели прогнозно-плановой работы страховщика. Уделено внимание использованию аутсорсинга при прогнозировании отдельных стратегических направлений, а также метода экспертных оценок (внешних и внутренних). Приведено содержание регламента прогнозно-плановой работы крупной страховой организации, имеющей развитую филиальную сеть.

**Ключевые слова:** архитектура, прогнозирование, планирование, страховая организация, аутсорсинг, регламент, экспертные оценки, методы прогнозирования.



современных мировых науке, культуре и практике сосуществуют множественные определения понятия «Архитектура». Одно из них связано с управленческими бизнес-процедурами. В данной работе мы используем этот термин для обозначения и описания структурных элементов корпоративной методики прогнозирования, которая в дальнейшем может применяться для

проектирования соответствующего Регламента страховой организации. В качестве основного определения мы использовали следующее: «Архитектура бизнес-процессов (англ.) — логика организации бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры, отражающая требования интеграции и стандартизации, диктуемые бизнес-моделью компании». [1] В нашем случае под Архитектурой понимается логика организации прогнозно-плановой работы в страховой организации, при помощи которой формируется управленческий нормативный документ (Регламент), используемый как инструмент разработки прогнозов и планов. Представленная методика предлагает описание набора логически взаимосвязанных между собой процедурных блоков, при помощи которых формируется организация прогнозной работы.

## Основные элементы методики прогнозирования

Известно, что для деятельности, связанной с прогнозированием и планированием, необходимы три элемента:

- наличие специальной структуры, подразделения или команды, назначенной для разработки прогноза;

- определение совокупности необходимых прогнозных документов, порядка и сроков их разработки, определения для этой работы конкретных исполнителей;

- описание последовательности процедур и методов, применяемых при разработке конкретных прогнозов, так называемая техника прогнозирования.

Основными субъектами выступают: заказчик и потребитель прогноза, а объектом — сама страховая компания, ее подразделения и службы.

**Заказчик прогноза** — это лицо, принимающее решение, в частности, иницирующее разработку того или иного прогноза и плана. В этом качестве может выступать как собственник бизнеса, представитель Совета директоров или Наблюдательного совета, так и генеральный директор предприятия. Каждый из указанных субъектов может являться инициатором разработки, прогноза и плана. Кроме них инициатором разработки прогноза может выступать и руководитель структурного подразделения страховой организации.

Та же логика сохраняется при определении **потребителя прогноза**. Им может быть и высшее должностное лицо страхового предприятия, и руководитель структурного подразделения, например, руководители планового подразделения, службы продаж страхо-

вых продуктов, службы филиальной сети компании и т.п.

При разработке архитектуры корпоративной методики прогнозирования за основу мы взяли подход, разработанный А.И. Орловым, [2] в котором выделяются следующие стадии проведения экспертного опроса, являющегося основным методом прогнозирования:

- 1) формулировка лицом, принимающим решения (ЛПР), цели экспертного опроса;

- 2) подбор ЛПР основного состава рабочей группы (РГ);

- 3) разработка РГ и утверждение у ЛПР технического задания на проведение экспертного опроса;

- 4) разработка РГ подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжировки, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации (вычисление медианы Кемени, статистический анализ люсианов и иные методы статистики объектов нечисловой природы и других разделов прикладной статистики);

- 5) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;

- 6) формирование экспертной комиссии (целесообразно заключение договоров с экспертами об условиях их работы и ее оплаты, утверждение ЛПР состава экспертной комиссии);

- 7) проведение сбора экспертной информации;

- 8) анализ экспертной информации;

- 9) при наличии нескольких туров — повторение двух предыдущих этапов;

- 10) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения для ЛПР;

- 11) официальное окончание деятельности РГ.

### Анализ этапов прогнозно-плановой работы

Анализ выделенных этапов показывает, что в таком организационном виде экспертные опросы позволяют решать лишь локальные задачи в разных видах деятельности. Очевидно, что для страховой организации они должны быть скорректированы с учетом ее специфики, поскольку предложенный автором метод проведения экспертных опросов содержит сжатые принципиальные установки, которые мы рассматриваем как «базовую матрицу», смысловое наполнение которой будет зависеть от многих параметров. В качестве основного мы рассматриваем методологический пункт, связывающий в единое целое всю организационную структуру: «Что должна представить экспертная комиссия в результате своей работы — информацию для принятия решения ЛПР или проект самого решения? От ответа на этот методологический вопрос зависит организация работы экспертной комиссии». [3] Поскольку по-

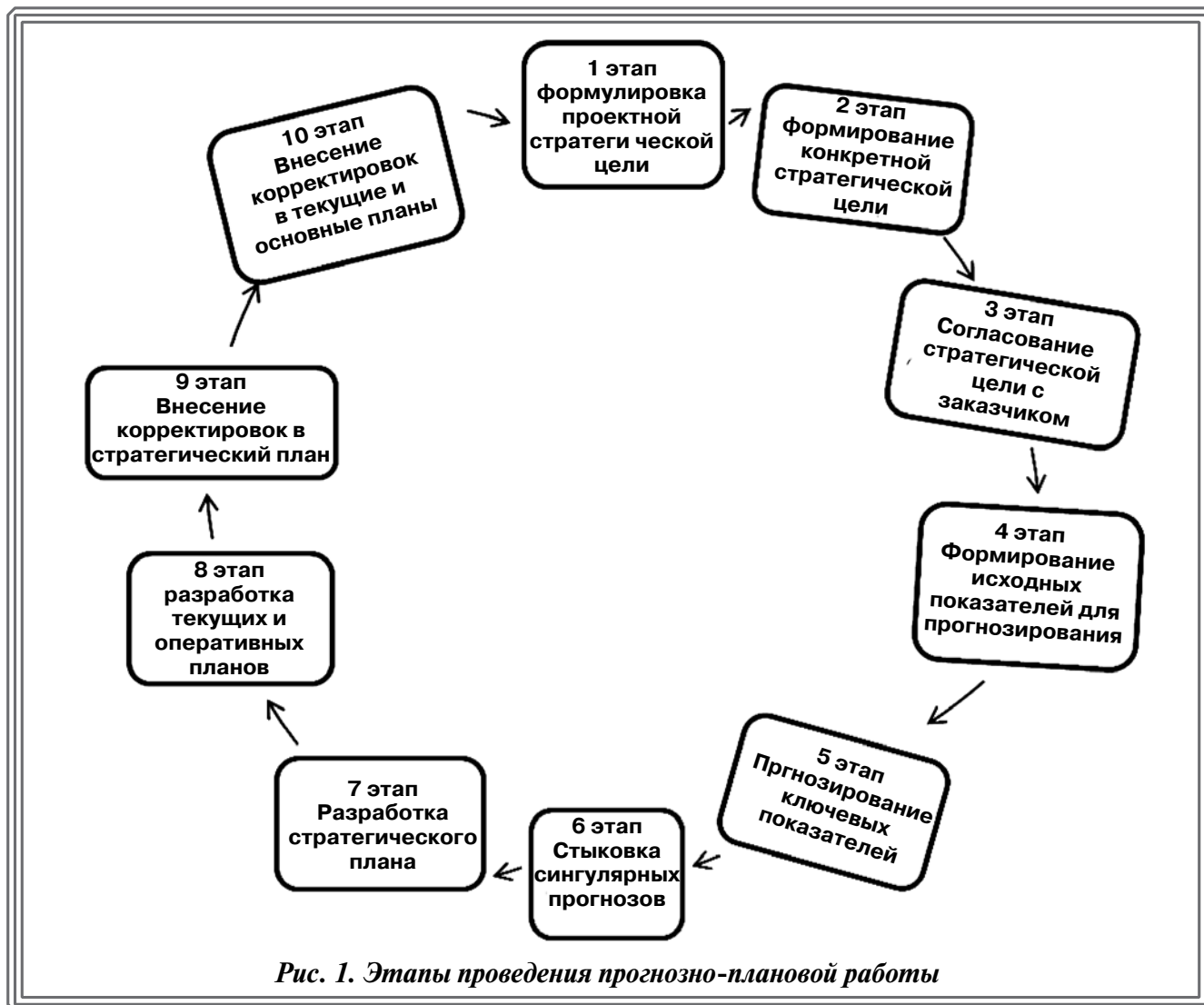


Рис. 1. Этапы проведения прогнозно-плановой работы

ставленная цель – разработка методики для построения организационной структуры, занимающейся в том числе и прогнозированием, то и основной вопрос поставлен нами следующим образом: «Что должна представить рабочая группа в результате своей работы: отдельные прогнозы для разработки стратегических планов, включая и финансовый, или сам документ, саму стратегию страховой организации, а также планы, сформированные на ее основе?». Мы полага-

ем, что второй вариант ответа должен стать отправным пунктом для решения поставленной задачи. В результате получаем иную схему этапов проведения прогнозно-плановой работы (рис. 1).

На первом этапе формирования организационной структуры по прогнозированию существует необходимость корректировки целей, ради реализации которых, собственно, и проводится вся прогнозно-плановая работа. Известно, что «целеполагание

– важнейшая и первоочередная функция управления, подчиняющая себе планирование бизнеса, совершенствование организационных структур управления предпринимательскими структурами, подбор кадров и управление персоналом и все другие подсистемы управления предпринимательской деятельностью». [4] Наши исследования показывают, что и в разработке организационной структуры по прогнозированию целевой компонент играет ключевую роль,

но именно он в теоретическом плане является наименее изученным. В процессе исследований автором было выделено несколько разновидностей целей. **Две из них мы считаем исходными — это цель бизнеса и цель собственника.**

**Цель любого бизнеса всегда определяется однозначно: с прибылью удовлетворять общественные потребности в производимых продуктах или услугах.** В таком виде целевая установка существует как смысловой фундамент, который может дополняться аспектами и акцентами, конкретизирующими его основное содержание. Например, в каком объеме должна продуцироваться прибыль, какими темпами она должна расти, в течение какого срока, источником каких расходов она должна стать в будущем? **Другой основной целью является цель (или цели) собственника или собственников.** Этот вид целей зависит от многих психологических особенностей личности, возглавляющей тот или иной вид бизнеса.

По мнению Д. Хлебникова, собственники имеют три вида притязаний, которые могут обуславливать их цели: «финансовые, статусные и мировоззренческие. Если финансовые выражаются в росте доходности, капитализации бизнеса, то статусные и мировоззренческие проявляются через сохранение власти и влияния, через контроль активов и ресурсов, они отражают личное представление собственника о культуре управления, этике, правильной общественной иерархии, социаль-

ном партнерстве и ответственности, взаимодействии бизнеса и власти». [5] Очевидно, что такой конгломерат не всегда может транслировать однозначные конечные целевые установки. В связи с этим отметим мнение А. Лайкова, который считает, что «...необходимо понимать, что у каждого страховщика эта конкретность — разная, специфическая, поэтому практически значимые цели будут тоже разные, а значит, обязательно разными, индивидуальными будут и пути достижения этих целей, включая управление страховым бизнесом». [6] Приведенная цитата показывает, что только на основе целей бизнеса или **только целей собственника сформулировать цель корпоративной стратегии, а в ее русле — и финансовой стратегии страховой организации, весьма проблематично.** Для того чтобы выдать задание рабочей группе на прогнозно-плановую работу, т.е. реализовать первый этап организационной работы, необходимо эти цели объединить. Поэтому должен существовать некий нулевой цикл работы, на котором рабочей группе необходимо провести синтез двух основных видов целей. В результате этого синтеза должна быть сформулирована цель, а на ее базе впоследствии возможно проектирование стратегических конструкций. Эту синтезированную цель мы называем «проектной» (рис. 2). Она должна в начале всего рабочего процесса утверждаться ЛПР. Именно наличие данного этапа отличает процедуру подготовки локального управленческо-

го решения от процедуры создания стратегии компании. На нулевом этапе заказчик должен сформулировать не стратегическую цель, а как можно конкретнее изложить свои притязания и желания: что именно он хотел бы видеть в результате развития бизнес-структуры, которой он руководит (или владеет), будет ли он гордиться высокими темпами роста компании, ее репутацией, лидерскими позициями, высокой заработной платой своих сотрудников, хочет ли он сохранить бизнес для передачи его наследникам или продать его (если заказчиком является собственник), интересна ли для него деятельность на мировом страховом рынке и т.п. Выяснить это можно путем проведения предварительных анкетных опросов собственника бизнеса или заказчика прогнозов (если это не одно и то же лицо) для разработки стратегических планов.

Изучение литературных источников показывает, что в настоящее время морально-этические установки значительной части собственников страхового бизнеса не всегда одобряются обществом. Например, тот же А. Лайков отмечает, что «...доминирование застойно-перераспределительной модели отношений на отечественном страховом рынке приводит к негативной селекции кадров, к тому, что в управлении российским страховым бизнесом нарастает массив асоциальных элементов, деятельность которых будет неуклонно способствовать обострению рыночных противоречий». [7] Аналогич-





ный негативный настрой можно встретить у В. Веретенова, который выделяет две степени сложности поведения собственников бизнеса – простой, когда у собственника есть еще ряд активов кроме страховщика, это предполагает банкротство страховой компании со списанием на нее обременяющих корпорацию долгов. Примером сложного случая может быть задача достижения прозрачной, понятной и эффективной системы управления, с тем чтобы можно было либо привлечь портфельного инвестора, либо продать страховой бизнес». [8] Однако в любом случае выяснение предпочтений собственника на нулевом цикле работ необходимо, по крайней мере, для того,

чтобы топ-менеджмент и рабочая группа в целом с возможной степенью ясности проектировали стратегические ориентиры.

### **Вариабельность выбора проектной стратегической цели**

Проектная цель может иметь несколько вариантов. В результате Заказчик может выбрать либо один из них, либо дать задание на более глубокую проработку каждого, чтобы как можно более уверенно принимать решение о возможной стратегической цели.

Нетрудно заметить, что в методике, рекомендуемой А.И. Орловым, этапы 2, 5, 6 до некоторой степени дублируют

друг друга, поскольку каждый из них касается подбора экспертов для выяснения их мнений и оценок. Можно предположить, что члены, образующие рабочую группу, состав которой утверждает ЛПР (этап 2), сами не являются экспертами, они должны их подобрать (этап 5) и сформировать из них экспертную комиссию (этап 6). Мы полагаем, что когда ставится задача обосновать или подготовить отдельное управленческое решение, такая последовательность организационных действий вполне оправдана. Но если речь идет о создании рабочей группы по выработке стратегических концепций, то целесообразно считать каждого члена РГ экспертом по большинству стратегических вопросов и аспектов. Наши наблюдения, проведенные в нескольких страховых компаниях, показывают, что входящие в РГ руководители функциональных отделов и служб, способны выступить в этом качестве и обосновать свои прогнозные суждения, мнения и оценки. Помимо них в состав рабочей группы могут включаться руководители территориальных подразделений (филиалов), наиболее эффективные агенты и даже представители страхователей. В то же время по некоторым вопросам рабочая группа может обращаться и к внешним экспертам, особенно, если необходимо сформулировать заключение о состоянии и тенденциях развития отечественного и мирового страховых рынков, о состоянии спроса на отдельных

территориях и т.п. В таком случае РГ может прибегать к помощи различных консалтинговых групп, которые занимаются изучением именно этих вопросов на профессиональной основе. Иными словами, компания может использовать аутсорсинг в области прогнозирования частных вопросов при формировании стратегических установок в своей организации. **Аутсорсинг представляет собой новую систему организации бизнеса.** В переводе с английского (outsourcing) означает перевод, передачу непрофильных активов, функций или бизнес-процессов в зависимости от этапа жизненного цикла или фазы развития продукта компании и отрасли стороннему подрядчику, поставщику услуг. [9] В узком смысле слова аутсорсинг принято воспринимать как форму отношений между заказчиком и исполнителем в бизнесе. [10]

В результате аутсорсинга компания может принять участие в проведении омнибусных исследований. **Омнибусное исследование** — исследование, проводимое одновременно для нескольких клиентов и по нескольким темам. Оно предоставляет хорошую возможность получения интересующей информации по конкретному товару или услуге без значительных затрат средств на его проведение. Основным методом такого исследования является личное интервью. Как правило, используется квотная выборка (по полу, возрасту и району проживания) и репрезентативная. Размер выборки — 600-800 ре-

спондентов старше 18 лет. Так, для выводов по оценке развития российского страхового рынка ГК MARCS, привлекаемая в качестве эксперта, проводила количественный опрос в 4-х регионах России. Очевидно, что отдельная страховая компания не имеет возможности проводить такое широкомасштабное исследование.

Таким образом, при осуществлении прогнозной работы используются две группы экспертов — внутренние и внешние. В связи с этим требуют уточнения этапы 7 и 8: сбор экспертной информации и ее анализ. Внешние группы экспертов, как правило, используют методы, изображенные на рис. 3.

Эксперты рабочей группы, которые являются штатными сотрудниками страховой организации, как правило, делают экспертные заключения, которые основаны на анализе ее экономической и хозяйственной деятельности, а также используют формализованные методы прогнозирования.

Важным вопросом в процессе создания рабочей группы является вопрос о сроках, на которые она создается и продолжительности ее существования, т.е. — является ли ее работа периодичной или она должна функционировать на постоянной основе? Учитывая важнейшее свойство прогнозов, связанное с их вероятностной природой, и, следовательно, с потребностью их непрерывной корректировки, мы пришли к выводу о том, что рабочая группа должна работать

на постоянной основе. Таким образом, пункт 11 — «официальное окончание деятельности рабочей группы», отмеченное в методике А.И. Орлова, может потерять смысл. Вместо этого на рис. 1 мы указали дополнительные связи 1, 3, 8 и 9-го этапов между собой в случае корректировки первоначальных прогнозов, отметив их прерывистой линией. В таком виде предложенная схема отражает, в том числе, и реализацию принципа непрерывности прогнозирования.

### **Регламент прогнозно-плановой работы и его роль в унифицировании управленческих процессов**

Архитектура планово-прогнозной работы включает в себя несколько крупных блоков:

- Положение о прогнозно-плановой работе предприятия;
- Приложения, которые содержат используемые в компании формы прогнозных и плановых документов;
- Схемы процессов составления и утверждения прогнозов и планов, (ежемесячных, квартальных, годовых и стратегических) и ответственных за их формирование;
- Положение о Прогнозно-плановом подразделении.

**Совокупность этих документов представляет собой Регламент прогнозно-плановой работы.** В каждом должна содержаться детальная расшифровка действий и управленческих операций, связанных с прогнозированием и планирова-

### Общая структура используемых методов исследований

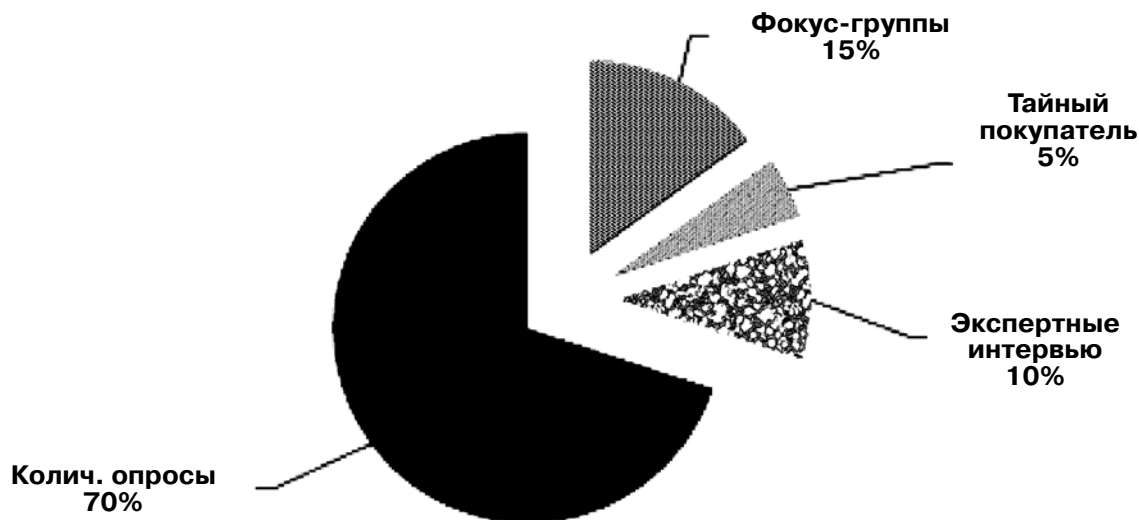


Рис. 3. Методы исследования, применяемые внешними экспертами [11]

нием на предприятии. Например, Положение о прогнозно-плановой работе включает в себя описание:

- целей и задач прогнозно-плановой работы;
- порядка формирования разновидностей прогнозов и планов.
- состава участников прогнозно-планового процесса: от руководителя подразделения до руководителей всех отделов и служб, которые принимают или могут принимать участие в нем, а также внешних экспертов;
- функций и ответственности лиц, принимающих участие в прогнозно-плановом процессе;
- порядка и методики пересмотра и корректировки про-

гнозов и планов при значительных отклонениях прогнозных значений показателей от плановых, а последних — от фактических;

- анализа исполнения прогнозов и планов;
- порядка утверждения отчета о выполнении планов.

Наиболее важным элементом регламентирования, на наш взгляд, является описание прогнозно-планового периода. Мы полагаем, что созданное подразделение должно работать на непрерывной основе, что позволит обеспечить своевременную корректировку и прогнозов, и планов. Для оперативного и текущего прогнозирования и планирования рабочий цикл должен состав-

лять месяц, для стратегических планов — год. Это необходимо не только для повышения точности прогноза, но и для того, чтобы определить, как на результат компании влияют отдельные факторы, например, работа сотрудников и рынок в целом. Так, если на рынке наблюдается благоприятная конъюнктура, прирост продаж за квартал будет связан в первую очередь с этим фактором, а не с усилиями менеджеров по продажам и, следовательно, в будущем от страховых агентов и отдела по продажам страховых продуктов можно требовать более высокой отдачи.

В Регламенте должны быть утверждены методики и сроки проведения анализа испол-

нения всех видов планов, регламентирован порядок корректировки прогнозов и на их основе — плановых заданий, определен перечень сотрудников, отвечающих за анализ. Методика может содержать правила анализа отклонений фактических показателей от плановых, анализа структуры страхового портфеля по видам страхования и динамики сбора страховых премий и т.д.

Отчеты о работе прогнозно-планового подразделения

должны оформляться ежемесячно в виде аналитической записки, которую принимает руководитель страховой организации.

Проведенные нами исследования и опросы руководителей и финансовых менеджеров более пятидесяти страховых организаций показали, что необходимость в Регламенте испытывают только те из них, чьи страховые организации имеют в своем составе несколько структурных под-

разделений (филиалов, крупных агентств), или те, которые имеют внутри компании четкую специализацию на страхование жизни и «не-жизни». Организации, построенные по типу крупных холдингов, имеют в своем составе финансовых директоров, и поэтому наличие Регламента позволяет достичь необходимой унификации управленческих процессов в рамках прогнозирования и планирования.

### Библиография

1. Архитектура — Материал из Википедии — свободной энциклопедии <http://ru.wikipedia.org/wiki/Архитектура>.
2. Орлов А.И. Экспертные оценки. — Журнал «Заводская лаборатория». 1996. Т.62. №1, с.54–60.
3. Лайков А. О целесообразности в управлении страховым бизнесом // Управление в страховых компаниях, № 1, 2007, <http://www.rifams.ru/biblioteka/upravlen.html>
4. Хлебников Д. Реструктуризация компаний: подходы и опасности. Генеральный директор, №6 2008, <http://www.gd.ru/magazine/article/699.html>
5. Лайков А. Актуальные задачи управления страховым бизнесом в условиях сжатия платёжеспособного спроса. // Управление в страховой компании, № 4, 2009, <http://www.rifams.ru/strahovanie/strahovanie.html>
6. Веретеннов В. Антикризисные инновации в системе управления страховым бизнесом [http://insbizz.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_181.html](http://insbizz.blogspot.com/2009/11/blog-post_181.html)
7. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. М.: КноРус, 2006.
8. Веретеннов В.И. Аутсорсинг в развитии новых систем управления страховым бизнесом. // Управление в страховой компании. 2009. № 2, с. 68.
9. Методы маркетинговых исследований: <http://expert-rating.ru/study/method.html>
10. Веретеннов В.И. Аутсорсинг в развитии новых систем управления страховым бизнесом. // Управление в страховой компании. 2009. № 2, с. 68.
11. Методы маркетинговых исследований: <http://expert-rating.ru/study/method.html>

### ВНИМАНИЮ АВТОРОВ

#### Требования к материалам аспирантов и докторантов, предоставляемым для публикации в журнале «БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ»

1. К материалам в обязательном порядке должны прилагаться **аннотация и ключевые слова в русском и английском вариантах**.
2. Необходимы следующие реквизиты автора: ФИО, место учебы, полное наименование кафедры, место работы, должность, регион, город.
3. Материалы принимаются за 4 месяца до выхода номера (например, чтобы статья вышла в октябре, необходимо сдать ее в начале июня).
4. Тексты — в формате Microsoft Word.
5. Ссылки даются в квадратных скобках и выносятся в конец статьи, в раздел Библиография.
6. Обязателен контактный телефон автора.