

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы и оценка стоимости бизнеса

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Анализ эффективности работы банковского сектора на основе  
методики рейтинговых оценок CAMEL

Обучающийся

Э.Р. Нураев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

К.э.н., доцент А.А. Шерстобитова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)



Тольятти 2023



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы анализа эффективности работы коммерческих банков .....	7
1.1 Общие принципы создания методик рейтинговых оценок. Зарубежные методики анализа устойчивости банковского сектора .....	7
1.2 Российские методики анализа устойчивости банковского сектора. Методика Центрального банка .....	14
1.3 Описание методики CAMEL и используемые допущения для проведения анализа банков .....	22
Глава 2 Анализ эффективности управления крупнейшими банками из ТОП-10 .....	32
2.1 Развитие и становление ПАО Банк «ФК Открытие», как современного системообразующего банка. Анализ показателей рентабельности.....	32
2.2 Эффективность работы зарубежного банка АО «Райффайзенбанк» в условиях российского банковского сектора.....	42
2.3 Развитие крупнейшего частного банка России АО «Альфа-банк» ...	51
Глава 3 Предложения для развития управления банков в современных условиях .....	61
3.1 Сравнительный анализ эффективности банков по системе CAMEL	61
3.2 Рекомендации для улучшения финансового состояния банковского сектора.....	64
Заключение .....	73
Список используемой литературы и используемых источников.....	76
Приложение А Система оценок в разрезе учета показателей .....	83
Приложение Б Преимущества и недостатки систем оценки .....	84
Приложение В Сводные результаты по методике оценки CAMEL.....	85
Приложение Г Балльные результаты методики оценки CAMEL .....	87

## Введение

Развитие банковского сектора в России идет по пути становления государственного банкинга. Начавшаяся в 2013 году чистка банковского сектора приводит к консолидации капитала у ТОП-10 рейтинга, что негативно влияет на конкуренцию на рынке за клиентов. По прогнозам государственного аналитического агентства АКРА количество банковских организаций продолжит снижаться на 5-7% в год до 2024 года [43, с.35], а региональные банки вообще могут исчезнуть с банковской карты страны, что также усилит позиции государственных банков.

Создается впечатление, что частному банковскому бизнесу нет места в России, что верно, т.к. на ТОП-100 банков доля государственного сектора составила 76% в активах и 74% в капитале ТОП-100 банков. Следует отметить позитивные тенденции банковского сектора: многие крупные компании в России, не только из банковского бизнеса, стараются расширять сферу проникновения своих сервисов и предоставлять собственные банковские услуги. Уже известно в 2021, что ИТ компания «Яндекс» приобрела банк КБ "Акрополь" и переименовала его в «Яндекс Банк», розничный ритейл «Ozon» развивает ООО «ОЗОН Банк», а маркетплейс «Wildberries», купивший «Банк Стандарт-Кредит», уже развивает его под ООО «Вайлдберриз Банк».

В рамках данной диссертации хотелось бы проанализировать вопрос, связанный с эффективностью управления банковским сектором в период коронавирусного кризиса в период 2020 – 2022 год. В работе будут сравниваться сопоставимые по объемам портфеля кредитные учреждения. Для анализа выбраны банк с государственным участием ФК «Открытие», зарубежный банк АО «Райффайзенбанк» и частный банк АО «Альфа-Банк».

Актуальность и научная значимость настоящего исследования, связана с необходимостью оценки управления банками из ТОП-10 России и выявлении наиболее оптимальной системы управления. Данная работа может ответить на вопрос какая методика управления организацией является

наиболее эффективной: зарубежная - на примере Райффайзенбанка, российская - на примере Альфа-Банка или государственная - на примере Банка «Открытие». Методикой для анализа банка будем использовать методику CAMEL, которая будет формироваться на основе формы 101.

Объект исследования - экономические отношения, связанные с анализом эффективности управления коммерческим банком. Предмет исследования - анализ эффективности работы банковского сектора на основе методики рейтинговых оценок CAMEL.

Цель магистерской диссертации - исследование эффективности работы банковского сектора на основе методики рейтинговых оценок CAMEL при оценке деятельности Банк ФК «Открытие», АО «Райффайзенбанк» и АО «Альфа-Банк».

Научная гипотеза исследования состоит в том, что при использовании методики CAMEL для анализа эффективности работы банковского сектора можно выявить маркеры устойчивости банка и наиболее эффективную модель руководства организацией в период кризиса. Для достижения цели магистерской диссертации следует решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы анализа эффективности коммерческих банков;
- выявить и описать основные, используемые в России, методики оценки устойчивости коммерческих банков;
- кратко описать суть методик Кромонава, методики оценки Центрального банка, адаптированной методики CAMEL;
- кратко описать историю развития и становления ПАО Банк «ФК Открытие» как системообразующего банка;
- проанализировать опыт работы зарубежного банка АО «Райффайзенбанк» в условиях работы банковского сектора России;
- провести краткий анализ эффективности деятельности крупнейшего частного банка АО «Альфа-банк»;

- выявить основные рекомендации для улучшения финансового состояния банковского сектора;
- провести сокращенный анализ эффективности банков и выявить наиболее эффективную систему управления банками в России.

Теоретико-методологической основой послужили официальный сайт Центрального банка РФ - URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru); официальный сайт ПАО Банк «ФК Открытие», АО «Альфа-Банк», АО «Райффайзенбанк»; а также аналитический портал «Анализ Банков». В ходе работы были использованы труды таких ученых как: Молчанова С. М., Клаас Я. А., Зернова Л. Е., Ким Д. Э., Грачева И. И., а также материалов зарубежных ученых Pekkaaya M., Demir F., Rostami M. В работе использовались аналитические материалы с сайтов РБК, FinNews, Банки.ру и другие.

При написании магистерской диссертации были применены аналитический, сравнительный и другие методы научного исследования.

Период исследования, охваченный в данной работе – 2019-2021 гг.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании методического подхода для анализа эффективности работы банковского сектора, а именно в использовании методики рейтинговой оценки CAMEL для анализа эффективности управления организацией в период нестабильности, в выборе наиболее эффективной модели управления организацией и разработке балльно-рейтинговой системы, учитывающую среднюю оценку по показателям ТОП-30 банков, что позволяет делать действующую методику отвечающей рыночной ситуации в момент публикации отчетности.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в проведении анализа литературы на тему оценки и рейтингования банковской деятельности, проведен первичный сбор данных публикуемой отчетности на сайте Центрального Банка. В рамках данной работы собрана информация о деятельности организаций в период 2020 – 2022 года, переработана в аналитические таблицы с использованием инструментов MS Office, выявлены логические связи с наблюдаемым массивом данных,

проанализирована историческая справка об организациях ПАО Банк «ФК Открытие», АО «Альфа-Банк», АО «Райффайзенбанк».

Апробация и внедрение результатов работы проводилась в научном журнале «СибАК», результаты диссертационной работы включены в отчет о преддипломной практике, производственной практике (практика по профилю профессиональной деятельности), учебной практике, т.к. практика проводилась в ПАО Банк «ФК Открытие». Результаты данной работы могут быть использованы, как методологическая основа для анализа менеджмента ресурсов банковской организации и анализа действий руководства в период кризиса.

На защиту выносятся:

- использование методики CAMEL как методической основы применения ее к анализу эффективности управления банковской организацией;
- разработка балльно-рейтинговой системы, учитывающая действующую на момент среднюю оценку по показателям ТОП-30 банков, что позволяет делать действующую методику отвечающей рыночной ситуации в момент публикации отчетности.

Заявленные задачи определили структуру магистерской диссертации: она состоит из введения, трёх глав, заключения и приложений. Основной текст работы изложен на 75 страницах. В первой главе раскрываются различные методики к анализу банковской деятельности, используется адаптированная методика CAMEL для анализа эффективности управления банком и приводятся показатели адаптации использования методики для применения организациях банковского сектора России. Во второй главе рассматриваются история и становление банка «ФК Открытие», развитие зарубежного банка АО «Райффайзенбанк» на территории России и формирование, и качество управления частным банком АО «Альфа-банк». В третьей главе представлены рекомендации по улучшению механики управления банковским бизнесом на основе полученных данных, проводится сравнительный анализ банков.

# Глава 1 Теоретические основы анализа эффективности работы коммерческих банков

## 1.1 Общие принципы создания методик рейтинговых оценок. Зарубежные методики анализа устойчивости банковского сектора

В текущей экономической ситуации неопределённости возрастает риск оценки надежности российских банков. Оценить методики устойчивости бизнеса банковского сектора возможно с помощью российских и иностранных рейтинговых агентств, в частности агентство Эксперт РА – предоставляет подробную методику оценки на своем сайте. Учитывая, что российская банковская система является частью международной системы, то к ней применяются стандарты международной финансовой отчетности и потенциально можно адаптировать рейтинги, применяемые в других странах. Сравнение существующих зарубежных и российских методик оценки рисков банковского бизнеса представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Зарубежные и российские методики оценки банковских рисков [22, с.158]

Зарубежные методики оценки	Методики России и стран СНГ
<ul style="list-style-type: none"><li>- системы рейтинговой оценки (Patrol, CAMELS, ORAP);</li><li>- комплексные системы оценки банковских рисков (RAST, RATE);</li><li>- статистические модели (SAABA, FIMS);</li><li>- системы коэффициентного анализа (BAKIS).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- методики Банка России (методики в соответствии с Указанием Банка России от 30.04.2008 № 2005-У и Указание Банка России от 16.01.2004 г. №1739-У);</li><li>- методики рейтинговых агентств (РА «Эксперт», информационного центра «Рейтинг», Аналитического центра финансовой информации (АЦФИ)), авторские методики (В.Кромонава, методики «Коммерсант», Оргбанк и другие).</li></ul>

Краткая характеристика итальянской методики PATROL, которая является одной из самых развитых систем оценки в Европе. Основной целью надзорного органа был дистанционный анализ банковского сектора, на основе публикуемой системы отчетности. Система подразумевает анализ ряда финансовых показателей, таких как показатели прибыли, качество имеющихся активов, наличие достаточного объема ликвидности на балансе, достаточность капитала для выполнения требований по качеству портфеля. Низкие показатели по данной методике требовали от Банка Италии необходимости проведения выездной проверки, чтобы проверить достоверность данных и внутреннее состояние кредитного учреждения.

Французская система ORAP [2, с.259] появилась в 1997 году, считается одной из самой многоаспектной системы, которая включает показатели рыночного риска в отличие от итальянской системы. Логично предположить, что именно влияние рыночной конъюнктуры оказывает непосредственное влияние на финансовую устойчивость кредитной системы, т.к. основа устойчивости банка – это доверие вкладчиков к финансовому институту. Данная система используется в Банковской Комиссии для определения важнейших проблем на основе рисков. Данная система имеет 14 показателей, которые разделены на функциональные группы:

- балансовая и внебалансовая деятельность;
- доходы;
- рыночные риски;
- выполнение нормативов банковских коэффициентов риска/доходности.

Из основных плюсов французской и итальянской систем можно назвать оперативную систему анализа и простоту получения исходных данных, основные отчеты имеют оцифрованный стандартизированный вид. [5, с.8] К минусам отнесем, что данная система актуальна, только на дату анализа и не может спрогнозировать ситуацию в будущем. Общая характеристика



показателей международных систем оценки банковских рисков представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Количество показателей системы оценки банковского сектора основных международных систем оценки банковского риска [13, с.101]

Название системы оценки	CAMELS	CAEL	PATROL	ORAP
Страна	США	США	Италия	Франция
Категории показателей и коэффициентов	6	4	5	6
Качество активов	1	5	1	4
Платежеспособность	1	5	1	2
Прибыльность	1	4	1	3
Ликвидность	1	5	1	1
Рыночный риск	1	-	-	1
Управление и контроль	1	-	1	3
Экономические	-	-	-	-
Другие	-	-	-	-

Немецкая банковская система представлена системой BAKIS, она появилась в 1997 году, на данный момент применяется Центральным Банком Германии, данная система сформирована как группа коэффициентов, которые всесторонне оценивают работу банка. Система достаточно стандартизирована и позволяет аналогично итальянской и французской проводить быстрый мониторинг финансово-экономического состояния. BAKIS отслеживает показатели ликвидности, динамику кредитного и рыночного риска, закладывает общие тенденции в банковском секторе: всего 47 коэффициентов. [3, с.60] Благодаря разносторонней оценке можно ранжировать банки в зависимости от объема влияния на экономику, сравнивать нормативные

значения в зависимости от объема бизнеса по общей квалификации банков среди единой когорты бизнеса.

Банковский регулятор Великобритании представлен рейтинговой системой RATE [35, с.779], появившейся в 1998 году. Постараемся подробно рассмотреть данную систему, т.к. она частично копирует и дополняет прочие европейские системы. Вполне возможно, что она была ответом на трансформацию экономики Соединенного Королевства, в 1992 году «черной средой». [61] Именно это событие считается окончательной потерей Великобритании статуса «сверхдержавы». Благодаря RATE Центральный орган надзора за банковским сектором формирует банки по трем группам взаимосвязанных блоков, которые последовательно представлены в финальном анализе. К анализируемым блокам банковского бизнеса относятся:

- оценки риска;
- инструменты надзора;
- оценку эффективности применения инструментов надзора.

Если рассматривать группу данных показателей, то предлагаю начать с оценки риска (Risk Assessment). [57, с. 35] На эту группу показателей влияют несколько оцениваемых ключевых факторов. В свою очередь оценка риска подразделяется на распределение по объему и качеству капитала, структуре и динамике активов, показателей рыночного риска, показываемой доходности и исполняемым обязательствам. К этой же группе оценки риска включается группа показателей организации контроля за рисками – это внутренний контроль и комплаенс, структура надзорных органов банковской организации и квалификация персонала данных структур. Основной задачей анализа данного этапа можно считать – это способность руководства банка умело управлять возникающими рисками и нивелировать отрицательное влияние на осуществление текущей деятельности финансовой организации. Итоговым результатом данного этапа является две части интегральной оценки о состоянии финансовой устойчивости и адекватности позиции организации противостоянии рискам, которые могут возникать в процессах операционной

деятельности, а вторым элементом итоговой оценки является, присваиваемый оцифрованный рейтинг по каждому фактору и рейтинг на основе среднего значения с учетом экспертного анализа специалиста надзорного органа Банка Великобритании.

Благодаря проведенной оценке формируются персональные для каждой кредитной организации инструменты надзора для наилучшего осуществления надзорных функций, а также выставление «надзорного периода». В частности, если банк характеризуется работой в каком-то из сезонных бизнесов, то надзор следует усиливать именно в эти периоды. Также вряд ли следует привлекать большие ресурсы в разделы бизнеса, которые приносят банку низкие риски и чаще всего не являются приоритетными. Например, в российской практике был пример, когда АО «Тинькофф банк» являлся ипотечным агентом, получал комиссию от привлечения одобренных заявок, но не брал на баланс ипотечные кредиты, а следовательно, не создавал под них резервы и не привлекал трудовые ресурсы для работы с ипотечными кредитами. Учитывая такую практику, можно анализировать состояние работы кредитного подразделения, подразделения по работе с ликвидностью. Классификация методик оценки финансовой устойчивости банковского сектора представлена на рисунке 1.

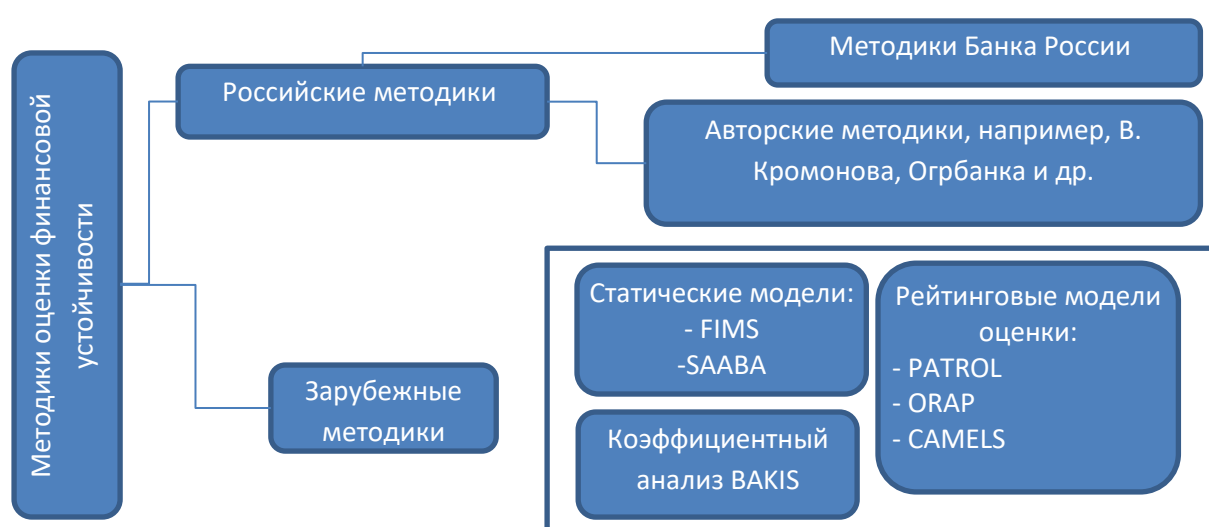


Рисунок 1 – Классификация методик оценки финансовой устойчивости банковского сектора

Следующим этапом анализа устойчивости являются инструменты надзора (Tools). Для тестирования действующей системы RATE фокусирует своё внимание на матрице рисков, характеризующей степень оказываемой надзорной опеки и контроля. Матрица рисков представляет собой механизм анализа «риск-доходность» [23, с.157], по отношению к разной структуре активов (банки, специализирующиеся на инвестициях, банки сельскохозяйственного сектора и проч.)

В Нидерландах используется система рейтинговой оценки RAST, которая была разработана в 1999 году. [62] Данная система позволяет комплексно оценить уровни риска, которые допускает в своей операционной деятельности банк. RAST стоит из 4 этапов, которые можно разделить на следующие направления:

- комплексный анализ отчетности и результатов исследований в виде ГЕМБА, проводимый на местах;
- проведение оценки крупных департаментов (финансово-экономических блоков) банка (например: оценка работы Блока малого и среднего бизнеса, оценка работы инвестиционного бизнеса и прочее);
- фиксация рисков и оценка управления отдельными финансово-экономическими блоками;
- составление сводных параметров надежности банка в целом.

Во Франции существует сводная система оценки SAABA (Support System for Banking Analysis) [24, с. 33], данная модель состоит из трех единых элементов, включающих в себя прогнозирование убытков. В первом элементе – модуле, анализируется качество кредитного портфеля – исследуется его диверсифицированность и устойчивость к рискам невозврата. Второй модуль включает инструменты анализа качества деловых качеств собственников бизнеса, а также их возможность поддерживать банк ликвидностью и проводить возможные докапитализации в случае наступления негативных последствий в экономике. В частности, кэптивные банки [60, с. 660], которые

являются необходимым элементом в цепочке создания полезной стоимости корпораций оказываются в большой степени защищенными от экономических кризисных явлений. Финальный модуль проводит анализ профессионализма управления банком (менеджмент), организацию служб внутреннего контроля и поддержание уровня ликвидности. Сводная оценка по данным показателям позволяет провести сводную оценку надежности по пятибалльной шкале.

Кроме известной в США системы оценки CAMEL, существует методика оценки, практикуемой для использования ФРС США. Данная методика превосходит систему CAMEL, т.к. является экспресс-методикой анализа – это методика FIMS. Основная идея данной методики заключается в анализе и прогнозировании вероятности наступления события в течение 2 будущих периодов. На первом этапе рейтинг учитывает качество активов и состояние капитала, проводится сводная оценка состояния устойчивости банка. В последующем полученные результаты анализа сортируются в зависимости от риска, а далее формируется будущая оценка при проведении работы банка, а, следовательно, возможность выполнять нормативные требования ФРС/Центрального банка. [58, с. 137] В дальнейшем надзорные органы американской системы регулирования формируют нижний квартиль самых неблагополучных банка для более детального анализа и проведения дополнительных проверок. Результаты внутренней проверки являются засекреченной информацией, т.к. используются только в целях надзора, а утечка результатов анализа может повлечь бегство капитала из банка, что усугубит ситуацию.

Из методик анализа прибалтийских стран можно выделить рейтинг, разработанный Ассоциацией коммерческих банков Латвии метод EUROMONEY [47, с.60]. Данная методика включает в себя счетные показатели, учитывающие валюту активов баланса (ASSETS), объемы чистой процентной маржи (NIM), рентабельность капитала и активов (ROE и ROA – соответственно) и другие показатели. В общем виде формула выглядит так:

$$N=15*ROE+10*ROA+10*CIN+10*MIN+15*NI+15*CA+10*ASSETS + (1) \\ +15 * CAPITAL$$

CIN - соотношение доходов и расходов;

NI - чистая прибыль;

CA - показатель достаточности капитала;

CAPITAL - балансовый капитал.

Следует обратить внимание, что в данной методике часть показателей имеют большие веса: CAPITAL и NI банка и другие. Учитывая, что в сравнении с методикой Кромонава тут оценивается возможность извлекать прибыль из проведения операций с банковской деятельностью. Учитываемая ситуация в любом случае может свидетельствовать о зависимости только от одной группы параметров и не учет многих других важных факторов в такой рейтинговой методике. Подробнее сравнительный анализ различных европейских методик представлены в приложении А и Б. В приложении А можно увидеть различия в используемых показателях данных методик, в приложении Б представлены преимущества и недостатки разных систем оценки.

## **1.2 Российские методики анализа устойчивости банковского сектора. Методика Центрального банка**

Отдельно следует отметить, что российская рейтинговая школа представлена рядом интересных методик. На базе методики Центрального Банка России проводится комплексный анализ финансовой устойчивости. Благодаря развитой нормативно-правовой базе и широким полномочиям регулятора, в ряде крупных банков в советах директоров включены сотрудники Центрального Банка. Возвращаясь к описанию системы рейтинговой оценки следует учитывать ее цель: «выявление у банка проблем на возможно более ранних стадиях их формирования». Учитывая, что

Центральный банк ставит перед собой задачу повышения доверия к банковской системе, и к банкам, в частности, то инструментарий подобран исходя из данных требований. Если использовать результаты опросов НАФИ за период 2015 – 2019 года и прогнозный расчет до 2022, то можно увидеть, как Банк России успешно справляется с задачей повышения доверия к банковскому сектору, который был изрядно подорван в 2014 году. [52, с. 28]

По результатам камеральных рейтинговых изысканий, принимается решение о выписывании предписаний, проведения выездных внеплановых проверок. Именно задача получения достоверной картины финансовой устойчивости и тенденций к изменению прогнозного состояния банка является фактором. Законодательной основой для реализации методики, используемой в рамках Центрального банка, применяется Указание ЦБ №3277-У. В данной методике подробно расписаны показатели и методики расчета параметров для сохранения и удержания банковского бизнеса в нормативах регуляторных требований Центрального банка.

Таблица 3 - Оценка капитала и активов по системе Центрального банка. [49, с. 84]

Группа показателей оценки	Показатели	Вес	Формула расчета
Капитал	Достаточность собственных средств банка	3	Аналогично норматива Н1.0
	Оценка качества капитала	2	Капитал * $\frac{100}{\text{Активы} - \text{Безрисковые активы}}$
	Достаточность базового капитала	3	Аналогично норматива Н1.1
	Достаточность основного капитала	3	Аналогично норматива Н1.2
Активы	Риск потерь	3	Безнадежные ссуды * $\frac{100}{\text{Общий объем ссуд}}$
	Доля просроченных ссуд	2	Непокрыт. рзрв. активы, рзрв на возм. потери по которым должны составлять 20%*100/Капитал

Продолжение таблицы 3

Группа показателей оценки	Показатели	Вес	Формула расчета
Активы	Размер резерва на потери по ссудам и иным активам	2	Просроченные ссуды * $\frac{100}{\text{Все ссуды}}$
	Размер резерва на потери по ссудам или иным активам	3	Факт. сформ. рзрв на возм. потери * $\frac{100}{\text{Общий объем ссуд}}$
	Концентрация кредитных рисков на одного заемщика или на группу связанных заемщиков	3	Аналогично норматива Н6
	Концентрация кредитных рисков на связанное с банком лицо	3	Аналогично норматива Н25

Для выявления негативных закономерностей методика формируется по аналитическим группам показателей:

- структурный анализ балансового отчета;
- структурный анализ отчета о финансовых результатах;
- коммерческая эффективность (рентабельность деятельности) банка и его отдельных операций;
- анализ достаточности капитала;
- анализ риска ликвидности.

Такой комплексный подход позволяет построить макромоделли с учетом ретроспективной аналитики по компании и аналитики рынка. Такие модели сравниваются с нормами аналогичных групп банков (по специфике и объему капитала), что достаточно важно при сравнении банков, имеющих свою специфику. Группы показателей с формулами расчетов оценки ликвидности и доходности по системе ЦБ представлены в таблице 4.



Таблица 4 - Оценка ликвидности и доходности по системе Центрального банка. [49, с. 85]

Группа показателей оценки	Показатели	Вес	Формула расчета
Ликвидность	Краткосрочная ликвидность	2	$\frac{\text{Высоколиквидные активы}}{100} * \frac{100}{\text{Привлеченные средства}}$
	Мгновенная ликвидность	3	Аналогично расчета норматива Н2
	Текущая ликвидность	3	Аналогично расчета норматива Н3
	Структура привлеченных средств	3	$\frac{\text{Обязательства до востребования}}{100} * \frac{100}{\text{Привлеченные средства}}$
	Зависимость от межбанковского рынка	2	$\Delta \frac{\text{привлеченных и размещенных межбанковских}}{100} * \frac{100}{\text{Привлеченные средства}}$
	Риск собственных вексельных обязательств	2	$\frac{\sum \text{вып. банк. векс.}}{100} * \frac{100}{\sum \text{банковских акцептов к собст. средств}}$
Доходность	Небанковские ссуды	1	$\text{Ссуды НКрО} * \frac{100}{\text{Остатки средств на счетах НКрО}}$
	Риск на крупных кредиторов и вкладчиков	2	Сумма обязательств банка по кредиторам и вкладчикам, доля которых в совокупной величине всех обязательств банка составляет 10 и более %*100/Ликвидные активы
	Прибыльность активов	3	$\text{Фин. рез} * \frac{100}{\text{Ср. величина активов}}$
	Прибыльность капитала	3	$\text{Фин. рез} * \frac{100}{\text{Ср. величина капитала}}$
	Структура расходов	2	$\text{Чистые расходы от раз. опер.} * \frac{100}{\text{Фин. рез}}$
	Чистая % маржа	2	$\text{ЧПД (чист. \% доходы)} * \frac{100}{\text{Ср. величина активов}}$
	Чистый спред от кредитных операций	1	$((\% \text{ дох}/\text{Ср. величина ссуд}) - (\% \text{ расходы}/\text{Ср. величина обязательств})) * 100$

Кроме того, в российской экономической практике есть несколько методик, которые оценивали банки на предмет устойчивости и надежности:

- агентство банковской информации, рейтинг которого публиковался в журнале «Экономика и жизнь», было первым в России, которое

начало публиковать показатели активов баланса, объем капитала банка и прибыль. Благодаря этой информации стало возможным оценить размер банка;

- информационный центр «Рейтинг», рейтинг которого публиковался в газете «Известия», использовал систему взвешенных показателей.

Методика, предложенная группой газеты Коммерсант, ориентируется на группировку данных на две составляющих. [44, с. 33] В первой составляющей группируются показатели балансов и успешности кредитных учреждений по различным срезам информации, а во второй таблице сводятся данные о размерах базовых данных отчетности, характеризующих ключевые оценочные показатели для банковской сферы:

- размер активов баланса;
- размер уставного фонда;
- структуры активов, а в частности доля работающих ссуд в активах;
- приводятся расчетные показатели рентабельности капитала;
- анализ эффективности различных операций банка по направлениям (МСБ, КИБ, розничный банк, кассовые операции).

Все полученные показатели оцениваются баллами, соответствующему отношению значения для банка к максимальному из таких значений, среди группы разновесных кредитных организаций. В частности, сравнивать между собой ПАО «СБЕРБАНК» и АО «Первый Инвестиционный Банк» некорректно из-за колоссальной разницы в масштабах. [53, с. 48]

Полученные показатели группируются на три кластера – первый включает в себя абсолютные показатели, второй – относительные, а третий динамические. После ряда операций с показателями выстраивается итоговый рейтинг, равный среднеарифметическому трех вышеуказанных кластерных показателя. Плюсом данной методики можно отметить открытость всех показателей (сейчас данный плюс не является плюсом, т.к банки не публикуют отчетность), также всесторонний анализ, включая динамическое представление показателей, что является проблемой для многих систем,

которые не могут спрогнозировать изменения рейтингов в будущей, хотя отчетность подразумевала наличие негативных тенденций. Однако, нельзя не отметить и минусы данной системы. Одним из основных минусов можно назвать, что более крупные банки являются в большем выигрыше за счет объема, что существенно снижает успехи сравнительно небольших банков, а также банков, специализирующихся на одном из видов операций, в частности, кэптивны́е банки АО «Тойота Банк», ранее таковым можно было назвать ПАО БИНБАНК, АО «Альфа-банк», Акционерное общество АВТОВАЗБАНК и прочие.

Методика, активно применяемая в 1990-е года – методика - «Оргбанк».

[19] Данная методика была сформирована рядом аналитиков для формирования группы показателей, расчет которых основывался на активной деятельности банковского бизнеса. «Оргбанк» выделял ряд ключевых показателей при анализе сводного показателя:

- первая группа фокусировалась на структуре и качестве ряда внутренних нормативных показателей, которые ранжировались в зависимости от принятой методики;
- другая группа отслеживала базовые (официальные) требования со стороны рынка и регулятора – это могли быть открытые в лицензии возможности, выполнение показателей и прочее;
- в третью группу показателей собирались показатели интервью экспертов их оценка позволяла заглянуть за формализм отчетности и базовых нормативов, в частности движение крупных клиентов между банками, о возможных негативных сценариях в судьбе банка, которые еще не отразились на отчетности, но уже несут в себе риски для клиентов банка.

Наибольшей популярностью [7, с. 157] за счет своей простоты расчетов можно назвать методику оценки финансовой надежности банка по оценке Кромонава. Основной референс, который транслируется в методике, что надежность банка стоит на первом месте, а прибыльность операций – является

обратной историей надежности в банковской отрасли. Формально мы можем выдавать кредиты «всем подряд» и ставить максимальные процентные ставки по рынку, как делают такие банки как венгерский ОТП, ХКБ и прочие, однако, учитывая нестабильность экономики и политической ситуации, даже завышенные ставки рынка могут не защитить банк от невыплат со стороны заемщиков. Поэтому лучший банк для методики Кромонава, который соответствует критериям ниже:

- сумма всех выданных ссуд и рискованных вложений не превышает величины его собственного капитала;
- средства вкладчиков на расчетных счетах («до востребования») полностью обеспечены ликвидными активами;
- под риском инвестированы не более трети обязательств;
- все обязательства банка защищены ликвидными активами;
- собственный капитал полностью вложен в ликвидную недвижимость и ценные бумаги; [16, с. 77]
- собственный капитал банка в разы превышает взносы учредителей.

Всю методику В.Кромонав укладывает в генеральную формулу надежности [36, с.778]:

$$N = 45K_1 + 20K_2 + \frac{10}{3}K_3 + 15K_4 + 5K_5 + \frac{5}{3}K_6 \quad (2)$$

Идеальный банк в таком расчете должен получить 100 бальную оценку, что формально будет говорить, что он не является прибыльным, но является абсолютно надежным. Рейтинг оценивает устойчивость по месячным балансовым отчетам с точки зрения клиента банка, для которого надежность важнее чем прибыль. Не все банки попадают в расчет по данной методике, банки, которые покрыли убытки за счет своего капитала больше, чем на 90%, исключаются из методики расчета. Постараемся подробно разобрать коэффициенты, которые используются в методике. Именно данная методика позволяет сфокусироваться на показателях идеального банка по методике,

благодаря такой прозрачной методике всегда существует возможность проверить ее в рамках проверки экспертов, а также настроить автоматическое формирование отчетности путем дублирования или публикации во внутренних системах анализа. В таблице 5 представлена методика оценивания надежности банковского бизнеса В. Кромонава.

Таблица 5 - Методика оценки надежности Виталия Кромонава. [16, с. 75]

Наименование показателя	#	Методика расчета коэффициента	Вес коэффициента	Идеал
Генеральный коэффициент надежности	K1	=Собственный капитал/Сумма работающих активов	45	1
Коэффициент мгновенной ликвидности	K2	=Сумма ликвидных активов/Обязательства «до востребования»	20	1
Кросс-коэффициент	K3	=Суммарные обязательства/Сумма работающих активов	10	3
Генеральный коэффициент ликвидности	K4	=(Сумма ликвидных активов+Защищенный капитал+Фонды обязательного резерва)/Суммарные обязательства	15	1
Коэффициент защищенности капитала	K5	=Защищенный капитал/Собственный капитал	5	1
Коэффициент фондовой капитализации прибыли	K6	=Собственный капитал/Уставный капитал	5	3

Учитывая, что вес коэффициентов в итоговой формуле различный, то выигрывать будут банки с запасом по аналогичному коэффициенту в Центральном банке - Н1.0. [4] Финальным завершением стандартизации рейтинга является упорядочивание банков в зависимости от полученных показателей. Идеальный банк в таких условиях может в любой момент погасить свои обязательства, клиент такого банка будет надежно защищен от любых потрясений за счет высоколиквидных активов на балансе банка. В

реальности свести на нет все риски невозможно, даже при наличии страхового бизнеса в структуре банковской группы. А сам смысл работы банка – это умение управлять риском и доходностью в условиях меняющегося рынка.

### **1.3 Описание методики CAMEL и используемые допущения для проведения анализа банков**

CAMELS – методика, разработанная в США, однако, она успешно применяется в мировом опыте. Она успешно зарекомендовала себя, т.к. смогла совместить оценочные показатели и экспертное суждение. Благодаря разноплановому подходу удалось исключить из общей оценки только оценку финансовой отчетности, которая может приукрашиваться. Известны случаи, в том числе в российской практике, когда все «плохие» активы скидывались на банк в группе, а далее банк выходил из периметра группы, чтобы не портить общегрупповую отчетность. [40, с. 170] Возвращаясь к методике, описанной в этом пункте, она состоит из следующих групп показателей:

C (Capital) – в эту группу входят показатели по оценке достаточности капитала, оценка его качественного и количественного состава. Доля собственного капитала – его ликвидность и размер. Данные показатели позволяют структурировать возможные требования к надежности банка и устойчивости его при возможных потрясениях. Ряд данных показателей используются в методиках оценки центральных банков мира, в частности – в США - это финансовый левередж, либо показатель оценки N1.0, который используется в российской банковской системе. Получается, что подход разработчиков методики CAMEL использовал лучшие банковские практики. Методика оценки достаточности капитала с пояснением использования показателей по адаптированной методике CAMEL представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Методика оценки достаточности капитала по адаптированной методике CAMEL [4, с. 60]

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые значения	Формула для расчета, в %
Коэффициент достаточности капитала К1	Определяет уровень собственных средств в структуре всех пассивов	15-20%	$K1 = \frac{\text{Источники собственных средств}}{\text{Всего пассивов}}$
Коэффициент достаточности капитала К2	Указывает на предельные убытки, при которых оставшийся капитал достаточен для обеспечения надежности средств вкладчиков.	25-30%	$K2 = \frac{\text{Источники собственных средств}}{\text{Привлеченные средства}}$
Коэффициент достаточности капитала К3	Отношение собственных средств банка к рискованным активам	25-30%	$K3 = \frac{\text{Источники собственных средств}}{\text{АПД}}$
Коэффициент достаточности капитала К4	Характеризует зависимость банка от его учредителей. Сумма средств, инвестируемых в развитие банка, должна по крайней мере в два раза превышать взносы учредителей	15-50%	$K4 = \frac{\text{Уставный капитал}}{\text{Источники собственных средств}}$
Коэффициент достаточности капитала К5	Средства граждан, привлеченные банком, должны полностью обеспечиваться его капиталом.	100% (т.к. банки участвуют в системе страхования вкладов, то норматив ниже)	$K5 = \frac{\text{Источники собственных средств}}{\text{Вклады физических лиц}}$

В диссертации используем адаптированную методику CAMEL построенную на публикуемых показателях отчетности по форме 101. С момента начала специальной военной операции коммерческие банки перестали публиковать публично отчетность, поэтому используем показатели на 01.01.2020, 01.01.2021, 01.01.2022. [39], [48], [51]

Если кратко проанализировать основные показатели по капиталу, то практически по всех пунктах указан «Источники собственных средств», под этим показателем понимается общая сумма таких показателей, как «Уставный

капитал», «Добавочный капитал», «Нераспределенная прибыль/убытки за прошлый/отчетный период», резервы под ожидаемые убытки (резервирование по ссудам) и др.

A (Asset quality) – эта группа показателей характеризует качество активов. Именно качество активов позволяет снижать долю просроченной задолженности по портфелю, закладывать меньше резервов по операциям и, соответственно, тратить капитал на невозвратные ссуды.

Благодаря использованию данной методики получается моделировать процессы анализа эффективности и устойчивости коммерческого банка. Активы коммерческого банка являются одними из ключевых метрик для достижения устойчивости и доходности банка в будущем. Таким образом, методика оценки активов по адаптированной методике CAMEL с перечислением показателей, необходимостью их использования, рекомендуемыми значениями показателей и формулами расчета представлены в таблицах 7 и 8. [62, с.158]

Таблица 7 - Методика оценки активов по адаптированной методике CAMEL. [4, с.61]

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые значения	Формула для расчета, в %
Уровень доходных активов (УДА)	Показатель предназначен для оценки активов с точки зрения их эффективности	76-83%	$УДА = \frac{\text{Активы, приносящие прямой доход}}{\text{Итого активов}}$
Коэффициент защищенности от риска	Характеризует предельную долю просроченной задолженности в активах, которую банк может покрыть за счет чистой прибыли	>5%	$Кзр = \frac{\text{Нераспределенная прибыль/убытки за прошлый/отчетный период} + \text{Резервный фонд}}{\text{Активы, приносящие прямой доход}}$



Продолжение таблицы 7

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые значения	Формула для расчета, в %
Уровень активов с повышенным риском	Коэффициент предназначен для оценки качества активов с точки зрения риска. Он характеризует степень рискованности проводимой банком кредитной политики.	<20%	$\text{УАПР} = \frac{\text{Прочая ссудная задолженность} + \text{Кредиты и прочие размещенные средства с просроченными сроками платежей} + \text{Вложения в операции финансовой аренды (лизинга) и приобретенные права требования} + \text{Вложения в ценные бумаги} + (\text{Если Дебиторская задолженность} > \text{Кредиторской задолженности, то ДЗ-КЗ, либо 0})}{\text{Итого активов}}$

В Таблице 7 рассматривается соотношение работающих активов к общим активам, защите риска активов и рискованные вложения в активы. Следует учесть, что само распределение активов на работающие приносящие доход и на прочие также можно оспорить и отразить по-разному. Для примера возьмем информацию о работе банка непрофильных активов Траст из статьи 11.03.2019 «В качестве примера жизнеспособного бизнеса, полученного в числе непрофильных активов, Соколов привел ГК «Роскат» - одного из лидеров российского рынка силового кабеля» [6], из цитаты можно отметить, что бизнес работает и создается впечатление, что он является прибыльным. Однако, через 3 года выходит статья «Обанкротившийся завод "Роскат" подозревается в неуплате налогов на 1,3 млрд руб.» [17], также в этой статье говорится о банкротстве предприятия, которое было инициировано со стороны Сбербанка в 2021 году. Получается, что на момент передачи активов он был работающим активом на балансе, а через пару лет уже был передан в процедуру банкротства. Сейчас доказать кто стал виновником развала одного из крупнейших предприятий Самарской области уже будет невозможно. По процедуре банкротства Сбербанк получил оборудование и оставшуюся инфраструктуру предприятия и сможет успешно ее реализовать.

Таблица 8 - Методика оценки активов по адаптированной методике CAMEL [4, с.61]

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые значения	Формула для расчета, в %
Уровень сомнительной задолженности	Характеризует качество активов, а именно: долгосрочных и краткосрочных ссуд и межбанковских кредитов (МБК) с точки зрения проблематичности их возврата.	<5%	$U_{сз} = \text{Просроченная задолженность} / \text{Кредиты, депозиты и прочие размещенные средства}$
Уровень дебиторской задолженности в активах, не приносящих доход	Предназначен для оценки качества активов, не приносящих доход. Если уровень дебиторской задолженности в активах, не приносящих доход, превышает 40%, то это свидетельствует о снижении ликвидности и о проблемах банка по своевременному возврату средств	40%	$U_{дзипд} = \text{Дебиторская задолженность} / (\text{Итого активов} - \text{Активы приносящие прямой доход})$

В публикуемой отчетности, по которой будет составлена методика CAMEL. Учитываются показатели доходных активов, банк будет нести убытки если будет содержать в портфеле «непрофильные» активы, ценные бумаги без выплат и т.д. Попробуем собрать основные показатели в таблицу ниже. [34, с.408]

По данной таблице к основному показателю, который используется можно отнести активы, приносящие прямой доход, что входит в данный показатель – это ссудная задолженность (кредиты и прочие размещенные средства, вложения в договоры лизинга) и финансовые инструменты (вложения в ценные бумаги и производные финансовые инструменты. М (Management) – качество управления в оригинальной методике показатели оценивали качество работы менеджмента банка, соблюдение законов и инструкций. В Соединенных Штатах Америки для оценки данного критерия проводятся закрытые проверки, используются методики ассесмента высшего

управленческого состава с целью выяснения соответствия их квалификации занимаемой должности. Чтобы оценить работу менеджмента банка будем анализировать показатели использования привлеченных средств, инвестиционную активность и прочее. Благодаря такой выборке получится дополнить информацию и не зависеть от условных рекламных или медийных активностей организации. [28, с.190] Полный перечень показателей, используемых для оценки деловой активности банка по методике CAMEL, представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Методика оценки деловой активности (качество управления) по адаптированной методике CAMEL [4, с.62]

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые значения	Формула для расчета, в %
Общая кредитная активность	Если показатель более 55%, то это оценивается как положительная оценка. При показателе более 80% банк может испытывать проблемы с ликвидностью.	55-80%	$ОКА = \frac{\text{Кредиты и прочие размещенные средства}}{\text{Активы итого}}$
Инвестиционная активность	Показывает активность банка на инвестиционном рынке. А также политики в области управления ценными бумагами и предприятиями в управлении.	<35%	$ИА = \frac{\text{Вложения в ценные бумаги} + \text{участие в капитале юр. Лиц}}{\text{Активы итого}}$
Коэффициент использования привлеченных средств	Предназначен для оценки инструментов управления пассивами. Благодаря этому коэффициенту возможно проанализировать какая часть привлеченных средств направлена в выдачу ссуд.	<80%	$К_{исп.ПС} = \frac{\text{Кредиты и прочие размещенные средства}}{\text{Привлеченные средства}}$
Коэффициент рефинансирования	Оценка наиболее дорогого вида ресурсов: использование средств межбанковского рынка.	100%	$К_{реф} = \frac{\text{Межбанковские кредиты (депозиты) полученные (привлеченные)}}{\text{Межбанковские кредиты (депозиты) предоставленные (размещенные)}}$

Рассматривая показатели деловой активности можно отметить, как умение руководства работать с различными источниками пассивов, а также прогнозировать риски для работы компаний. . [11, с.72]

Выбирая в качестве основной модели только инвестиционную активность, либо только кредитование розничной базы, банк обречен стать заложником экономических циклов, которые в нашей стране достаточно часты:

- экономический кризис в России – Дефолт в России, Азиатский валютный кризис (1998);
- финансово-экономический кризис в России – последствия Мирового финансового кризиса (2008-2010);
- валютный кризис в России – санкции в отношении России из-за присоединения Крымского полуострова (2014-2015);
- экономический кризис в России – отголоски пандемии коронавируса (2020);
- экономический кризис в России (2022) – санкции после начала специальной военной операции, санкции в отношении российской экономики.

Учитывая, такие разноплановые риски, то банк должен успешно управлять источниками пассивов, а значит снижать риски в зависимости от финансовой устойчивости каких-то сегментов экономики.

Следующей группой расчетных показателей можно назвать показатели финансовой стабильности, они служат для оценки финансовой устойчивости банка и свободным доступам к различным источникам капитала, а также анализ потенциальных источников для роста банка, а следовательно, роста резервов капитала. [8, с. 69]

Показатели перечислены в таблице 10.

Таблица 10 - Методика оценки финансовой стабильности по адаптированной методике CAMEL [4, с.62]

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые значения	Формула для расчета, в %
Коэффициент размещения средств	Чем ниже значение этого показателя, тем выше оценивается стабильность	>70%	$K_{\text{разм.}} = \text{Привлеченные средства} / \text{Активы, приносящие прямой доход}$
Коэффициент доступности банка к внешним источникам финансирования	Предназначен для оценки доступа банка к межбанковскому сектору денежного рынка.	20-40%	$K_{\text{достп.}} = (\text{Межбанковские кредиты (депозиты) полученные (привлеченные)}) / \text{Привлеченные средства}$
Коэффициент дееспособности	Инструмент финансовой стабильной деятельности банка. Необходимо, чтобы убытки от операций и инвестиций покрывались за счет доходов от операций	<95%	$K_{\text{деесп.}} = \text{Финансовый результат текущего года А} / \text{Финансовый результат текущего года П}$
Коэффициент доступности банка к внешним источникам финансирования (с оборотами)	Коэффициент учитывает также обороты по привлеченным МБК (усредненным за день)	<10%	$K_{\text{достп с оборотами}} = (\text{Межбанковские кредиты (депозиты) полученные (привлеченные)}) + (313П + 314П + 315П + \text{Оборот по сч. 316П}) / 30 / \text{Привлеченные средства}$

Финальной группой, используемой для расчета адаптированной системой CAMEL, является группа показателей ликвидности. В данном разделе она разделена на 5 подпоказателей, которые будут описаны в таблице 11.

Таблица 11 - Методика оценки ликвидности по адаптированной методике CAMEL [4, с.63]

Название показателя	Пояснение необходимости показателя	Рекомендуемые	Формула для расчета, в %
Коэффициент ликвидности L1	Покрытие средств до востребования	3-7%	$L1 = \frac{\text{Наличная валюта и платежные документы} + \text{В Банке России}}{\text{Межбанковские кредиты (депозиты) полученные} + \text{Кредиты (депозиты), полученные от Банка России} + \text{Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями}}$
Коэффициент ликвидности L2	Покрытие средств «второй очереди»	8-12%	$L2 = \frac{\text{Наличная валюта и платежные документы} + \text{В Банке России} + \text{в РФ} + \text{субъектов РФ и местных органов власти} + \text{и иностранных государств...}}{\text{Межбанковские кредиты полученные} + \text{Кредиты (депозиты), полученные от Банка России} + \text{Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями}}$
Коэффициент ликвидности L3	Уровень высоколиквидных активов	12-15%	$L3 = \frac{\text{Наличность}}{\text{Итого Активов}}$
Коэффициент ликвидности L4	Возможность банка одновременно погашать обязательства	15-20%	$L4 = \frac{\text{Наличность}}{\text{Привлеченные средства}}$
Коэффициент ликвидности L5	Характеризует сбалансированность А и П политики банка для достижения оптимальной ликвидности. Классическое соотношение ТА и ТП - 1:1	100%	$L5 = \frac{\text{Наличность} + \text{Обязательные резервы} + \text{Межбанковские кредиты предоставленные} + \text{до востребования} + \text{Кредиты до востребования и векселя по предъявлении} + \text{Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости} + \text{ЧВ в ценные бумаги, удерживаемые до погашения} + \text{ЧВ в ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи} + \text{ДЗ}}{\text{Средства на счетах банков-корреспондентов} + \text{МБК полученные} + \text{Средства на счетах ЮЛ} + \text{Депозиты и прочие привлеченные средства до востребования} + \text{Кредиторская задолженность}}$

Способность банка управлять ликвидностью позволяет оставаться одновременно доходным и удобным банком для своих клиентов. В частности, ПАО БИНБАНК потерял свою лицензию из-за недостатка ликвидности в течение 12 дней, что поставило под вопрос возможность банка расплачиваться с обязательствами. [9, с. 43]

В данной работе мы не будем анализировать показатель устойчивость к риску, поскольку нет понимания, каким образом можно провести тесты по данному направлению.

В первой главе данной исследовательской работы была рассмотрена теоретическая часть анализа эффективности банковской деятельности. В первую очередь были определены зарубежные и российские методики проведения оценки банковского бизнеса. Среди зарубежных методик были рассмотрены системы рейтинговой оценки (Patrol, ORAP), комплексные системы оценки банковских рисков (RAST, RATE), статистические модели (SAABA, FIMS) и системы коэффициентного анализа (BAKIS). Среди российских методик была детально изучена и представлена методика ЦБ РФ, а также методика В. Кромонава. Отдельно была рассмотрена методика CAMEL и используемые допущения для проведения анализа банков с ее использованием.

## **Глава 2 Анализ эффективности управления крупнейшими банками из ТОП-10**

### **2.1 Развитие и становление ПАО Банк «ФК Открытие», как современного системообразующего банка. Анализ показателей рентабельности**

Данная организация начала свою деятельность под брендом ТИПКО «Венчур Банк» в 1992 году и специализировалась на реализации кредитных программ. За период с 1994–2007 гг. учреждение в ходе развития и расширения сферы компетенций меняло брендовое наименование и концу этого периода сформировалось как «Номос-Банк».

Один из основных акционеров банка Финогенов И.В., являющийся президентом учреждения, получил руководящую должность в госкомпании «Росвооружение». Начиная с этого времени, базовыми клиентами организации становятся крупнейшие субъекты ВПК, что обусловило его стремительное развитие и расширение контролируемого сегмента финансового рынка.

В результате уже к 2002 году возросшее влияние банка было оценено международными агентствами (Moody's, Fitch) путем включения в сводные рейтинги. [30]

На начало 2005 года сформировалось еще одно базовое направление деятельности организации – работа на рынке драгоценных металлов (в первую очередь – золото). Результирующие финансово-экономические показатели за отчетный период отражают возросшее финансовое состояние компании. Согласно ЦЭА «Интерфакс», компания находилась на 18-м месте среди субъектов финансового сектора по имеющимся активам (49,29 млрд. руб.) и на 24-м [54, с. 87] – по объему собственного капитала (порядка 6 млрд.). Кроме того, за рассматриваемый период (2004 г.) учреждением было приобретено



около 30 тонн золота и более 220 тонн серебра, что составило значительные 17% и, соответственно, 12% [32] от общего показателя добычи по РФ.

Уставной капитал организации к 2005 г. был сформирован следующими основными акционерами, входящими в группу процентного участия «10 плюс»: около 20% – Группа «Инвестиции. Строительство. Технологии», далее ИСТ; около 18% [32] – менеджмент самого учреждения; порядка 15% как субординированный кредитор внес ООО «БЭФ»; не менее 10% – экс-менеджмент компании «Роспечать». [45, с. 89]

В том же 2005 году организация приобрела контрольный пакет и стала владельцем «Региобанка».

Следующий год ознаменовался выходом на европейский рынок инвесторов. Для этого пришлось обнародовать всех владельцев, а также – роль и участие ИСТ. Визитной карточкой данной группы являлась реализация крупных инвестиционных проектов, на базе стратегии «от бизнес-идеи до продажи готового бизнеса».

То, что НОМОС-банк входит в портфель реализуемых рыночных стратегий ИСТ, подтвердил переход контрольного пакета в руки данной группы в мае 2006 года. Следующим шагом в рамках вышеозначенной концепции стало подписание меморандума о партнерстве с PPF Group, реализующей финансовые проекты в Чешской республике. На конец 2007 года данный иноагент имел около 14% [18] от общего капитала банка НОМОС. Кроме того, планировалось слияние организации с некоторыми финансовыми учреждениями «PPF Group» для ведения совместной кредитно-финансовой деятельности. Но данный алгоритм так и не был воплощен в жизнь.

В период 2008-10 годов банк благодаря удачным концептуальным стратегиям ИСТ принимал участие в реализации антикризисных программ Правительства РФ. Входил в число банков-адресатов МФ РФ по размещению антикризисных средств и был участником программы субординированного кредитования Правительства РФ. Благодаря этому организация активно участвовала в процессе рекапитализации и финансовой санации под эгидой

АСВ и ЦБ РФ. В частности, получил от АСВ права по обязательствам перед вкладчиками и иными клиентами «Московский Капитал» суммарно более чем 12,9 млрд. рублей [42, с. 22]. Таким образом, вся клиентская база вышеназванного банка вскоре перешла в ведение НОМОС-банка. Проведя затем успешное сокращение активов, приобретенных в результате данных антикризисных мероприятий, организация затем осуществила покупку Ханты-Мансийского банка (2010 г.).

Таким образом, в период с 1992 года по 2010 год НОМОС-банк претерпел существенные изменения, пережил кризис и окончательно сформировался как современный и универсальный банк, открытый для работы со всеми группами клиентов. На рисунке 2 указана динамика чистых процентных и непроцентных доходов за анализируемый период.



Рисунок 2 – Динамика показателей чистых процентных доходов и чистых непроцентных доходов, в млрд. руб.

Анализ рисунка 2 показывает, что данный период развития организации сопровождается расчисткой баланса группы, перевод активов в структуру ТРАСТа. Команда банка Открытие начала развитие очищенного кредитного портфеля и показывает прирост в 1,5 раза чистых процентных доходов, однако, снижение чистых непроцентных доходов с 66,9 млрд. рублей до 25,3 млрд. рублей. Показатель 66,9 млрд. рублей может быть связан с последствиями неправильного ведения банковского бизнеса со стороны прошлых собственников, которые по отчетности завышали показатели непроцентных доходов, чтобы соблюдать нормативы Центрального банка.

Банки «Московского банковского кольца» успешно выдавали друг другу непроцентные обязательства, что позволяло удерживать картинку достатка ликвидности и доходности банковского бизнеса.

По результатам деятельности на начало 2011 года организация оказалась в ТОП-10 успешных банков Российской Федерации. Составители рейтингов (Интерфакс) определяли суммарный объем активов данного учреждения, включая Ханты-Мансийский Банк, за отчетный период в пределах 520 млрд. рублей. Фактически, данный показатель обеспечил компании девятую позицию среди всех субъектов кредитного сектора рынка финансов, а среди компаний, находящихся в частном сегменте, позволил разместиться на втором месте.

Следуя разработанной для него специалистами ИСТ концепции в 2011 году, компания начала первичные процедуры реализации IPO, включая проведение ребрендинга.

В этом же году НОМОС-банк успешно реализовал алгоритмы IPO на Лондонской биржевой площадке (LSE), а также Московской бирже (РТС). Причем реализация данного регламента в Лондоне оказалось первым для частного субъекта данного сегмента финансового рынка из РФ. В качестве субъекта эмиссии ценных бумаг выступил инвестор из Словацкой Республики, имевший долю около 19%. При суммарном количестве размещенных на площадке акций в пределах 600 млн. долл. результирующий объем привлеченных организацией в ходе IPO средств составил сумму около 783 млн. долл. [32] Успешная реализация данной процедуры позволила разместить до 25% акций на постоянной основе относительно Лондонской биржевой площадки, как GDR в свободном доступе. [32]

Поскольку базовая часть инвестиционно-управляющих алгоритмов создания продукта для ИСТ была окончена, группа приступила к реализации конечного этапа – продаже реализованного проекта стратегическим инвесторам.

К середине 2012 года появилась информация о переговорах по слиянию между хозяевами НОМОС-банка и владельцами банка «Открытие». Базовым вопросом при объединении являлось достижение паритета в управленческом контроле, но ИСТ оставила за собой такую возможность, оставив за собой первоочередное право выкупа долевой части (26%) компании из Чешской Республики. Данные условия хоть немного сглаживали неравенство имеющихся активов – 456 млрд. руб. НОМОС-банка (13-я позиция в рейтингах) против 153 млрд. руб. «Открытия» (31-32-я позиция) [32]. Также несколько объясняли паритет в управлении и общая 8-я позиция в РФ по итогам слияния, и второе место в рейтинге частных компаний.

Несравнимые для паритета финансовые возможности и положение в иерархии финансового рынка РФ, а также явная «непрозрачность» сделки привели к 13% падению акций НОМОС-банка. Так инвесторы отреагировали на официальные известия о заключенном договоре слияния.

Еще больше вопросов, если не сказать сомнений, вызвали следующие события: сообщение PPF Group о планируемом выходе из акционеров НОМОС-банка; продажа менеджментом НОМОСа принадлежавших им акций, что давало возможность владельцам «Открытия» осуществить покупку не менее 99% банковских акций. [59, с. 449]

После того, как 27% акций вышедшей из акционеров PPF Group выкупила финансовая корпорация «Открытие», что дало ей возможность собрать решающие 50 плюс одна акция, стало понятно, что реализация данной процедуры санкционирована руководством ИТС. Данная операция завершила начальный этап поглощения НОМОСа банковскими структурами «Открытия» и оценивалась в пределах 15-16 млрд. руб., по различным экспертным оценкам.

Сложилась парадоксальная ситуация: НОМОС-банк, чья прибыль в несколько раз превышала суммарный доход других структурных элементов после слияния, предоставил средства для покупки самого себя «Открытием».

Причем тому пришлось еще и привлекать дополнительные средства из социальных фондов, включая пенсионный.

После этого компания «Открытие» официально получила новое название «Открытие ХОЛДИНГ», а поступивший в ее распоряжение НОМОС-банк стал именоваться ПАО «Банк ФК Открытие».

Таким образом, фактически НОМОС-банк перешел в «Открытие» под управляющий контроль благодаря получению последней доминирующего акционного пакета. Через некоторое время данное положение вещей было закреплено путем переименования НОМОСа в банк «Финансовая корпорация Открытие» (далее ФКО) и определения его фундаментальной составляющей банковского сегмента деятельности этой организации. В результате новый банк объединил контрольные управляющие пакеты: НОМОС-банка, банка ОТКРЫТИЕ, существовавшего до слияния, Петрокоммерц-банка, приобретенного вскоре после создания ФКО.

На данном этапе стало понятно, что все эти мероприятия являлись продажей ИСТ готового продукта новым владельцам. Фактически, это подтверждало концепцию деятельности данной группы, где базой являлась осуществление крупных инвестиционных проектов как продукта для реализации, на базе стратегии «от бизнес-идеи до продажи готового бизнеса».

Это объясняло и создание, сразу после окончания первого этапа слияния (2013 г.), новой компании ICT Holding Ltd. на базе части активов ИСТ. Данная организация имела самостоятельное управление, местом регистрации имела Кипр и была самостоятельной в инвестиционной политике.

О качестве продукта и его успешности говорит следующее:

- восьмая позиция активов НОМОС-банка среди субъектов данного сектора рынка РФ к середине 2014 года. К примеру, «Открытие» было размещено лишь на 31-й строке данного рейтинга, а Петрокоммерц-банк был 26-м;
- присвоение международного рейтинга, с определением его долгосрочности «ВВ-» (Standard & Poor's);

– включение в престижный список Forbes Global 2000 в том же 2014 г.

Благодаря всему вышесказанному ФКО сразу занял одну из доминирующих позиций в кредитном секторе финансового рынка, о чем свидетельствует его включение в реестр системообразующих кредитно-финансовых субъектов, согласно перечню Центробанка РФ (2015 г.). В конце этого же года ФКО оказался единственным из банковской системы РФ, получившим международный заем (184 млн.долл.), инициированный зарубежным синдикатом кредиторов.

В 3-м квартале 2016 года произошло полное юридическое оформление сделки о включении ПАО «Открытие» Ханты-Мансийск в структурный состав ФКО.

Активы ФКО показали рост почти в 12 раз [50, с. 440] за промежуток 2008-2017 гг., что более чем в 3 раза превысило темпы роста всего сегмента рынка за аналогичный период.

После приобретения в 2017 году Росгосстраха структуры ФКО, кроме головного Банка, включали в себя: НПФ «ЛУКОЙЛ-Гарант», «Траст- банк», СК «Росгосстрах», Росгосстрах-банк, НПФ «РГС», НПФ электроэнергетики, РокетБанк, АО «Открытие Брокер» и др. Динамика показателя Финансовый результат банка отражен на рисунке 3.

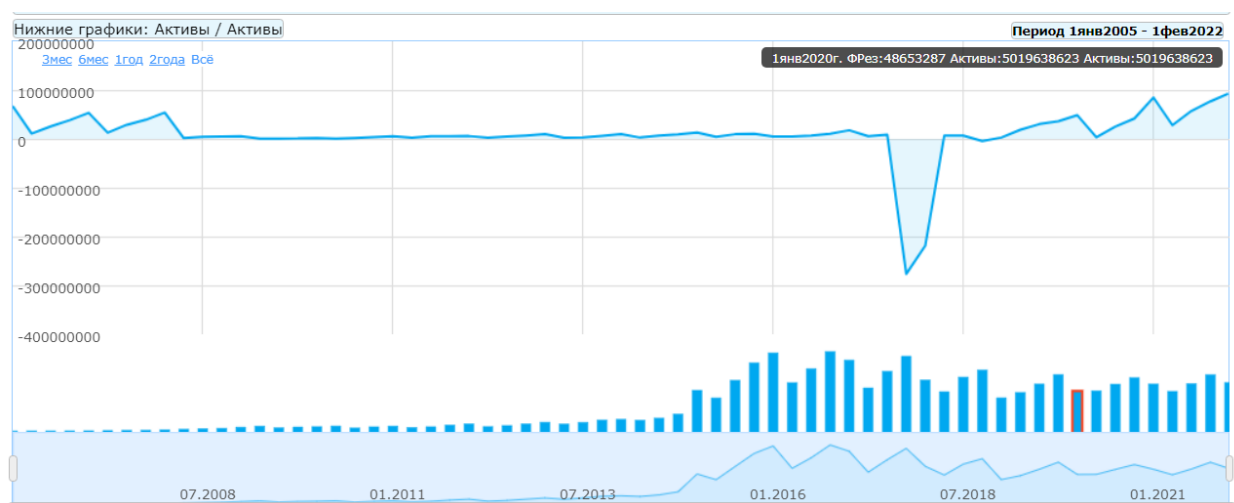


Рисунок 3 – Динамика показателя Финансовый результат банка, в руб

К середине 2017 года произошло значительное уменьшение клиентской базы банка, что повлекло за собой потерю более 620 млрд руб. Специалисты связывали данную ситуацию с большим количеством различного вида репутационных атак на учреждение, но не раскрыли их фигурантов. Для стабилизации данной ситуации Центробанк выделил организации ссуду в 340 млн. руб, без определения залоговой массы (впервые для субъекта рынка с кризисного 2008).

Лоббирование деятельности организации Государством стало ясно после принятия в это же время ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке Росси)» и формирования на его основании специального инвестиционного фонда ФКБС [51]. Данный фонд был вправе осуществлять прямое инвестиционное кредитование, без уведомления АСВ. Соответственно, первой организацией, в которой Банк России (далее БР) провел санационные мероприятия по данному алгоритму, стал ФКО. Причиной включения данного механизма были объявлены приобретение Росгосстраха и смена стратегических направлений бизнес-деятельности. Специалистами было отмечено, что некоторая информация о затруднениях ФКО были известны еще годом ранее. Кроме того, отмечалось отсутствие полных данных о финансовых результатах. Все это позволило в очередной раз использовать термины «непрозрачность» и «лоббирование». Реабилитационные мероприятия относительно ФКО реализовывались поэтапно.

На первом этапе (около полугода) Центробанк принял на себя исполнительные полномочия по ФКО через временное администрирование. Исходя из полученной информации, будет определен бюджет участия ФКБС в оздоровительных мероприятиях относительно ФКО. С этого момента все управляющие решения принимаются руководством только после согласования с ЦБ РФ.

Следующим шагом является передача права администрирования от ЦБ РФ управляющей комиссии ФКБС на период от полугода до восьми месяцев. В этот период полностью ограничивается правовая база участия акционеров.

В это время также приводится в действие механизм финансового эквайзинга уставного капитала относительно реального объема собственных финансов, с установкой фиксированного минимума в случае отрицательного баланса. От этой процедуры зависит правовое позиционирование объема собственности акционеров. Полученная в результате оптимизации величина уставного капитала ФКО принимается КБН и утверждается, согласно приказу Центробанка. Данная цифра в первую очередь должна опираться на реальную величину собственных финансов, а главным критерием выступает «достаточность». Необходимая дополнительная эмиссия осуществляется за счет покупки (более 75% [46]) БР обыкновенных акций ФКО в интересах ЦБ РФ. Финальным шагом в данном процессе является инициация ФКБС внеочередного сбора держателей акций и смена управления. Необходимую к дополнительной эмиссии сумму для оздоровления ФКО инспектирующие структуры Центробанка и ФКБС определили в пределах 350-410 млрд руб [49]. Структура группы Открытие видна на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура группы Открытие



Соблюдая ранее прописанную процедуру, уже в сентябре того же года Центробанк РФ утвердил главой ФКО М. Задорнова (руководитель ВТБ 24).

Новое руководство представило в средствах информации следующие планы деятельности вплоть до конца 2020 года:

- обеспечить приток финансов в сумме не менее одной трети от капитала организации через реализацию около 21% акций ФКО;
- поднять прибыль учреждения до 69 млрд. руб.;
- нарастить объемы кредитования физических лиц до 545 млрд руб., юридическим субъектов до 1,58 млрд руб.;
- увеличить суммарный объем вкладов не менее 1,56 трлн руб.;
- нарастить численность абонентов по зарплате в пределах 1,75 млн человек.

В том же 2018 году ФКО передал «ТРАСТ-банку» суммарно более чем на 440 млрд. руб. непрофильных материальных и иных активов, проведя таким образом полный расчет с Центробанком.

Начало 2019 года ознаменовалось юридическим оформлением процедуры слияния ФКО с банком «БИН». Данная структура стала серьезным игроком в кредитном сегменте рынка, обладая следующими показателями:

- обширной базой обслуживания в составе более 210 тысяч юрлиц и около 2,8 млн. физлиц; [51]
- разветвленной структурной системой ФКО, охватывающей более 270 городов в 69 регионах РФ. Суммарное количество открытых офисов составляло более 750 единиц, кроме того, была развернута сетка банкоматов в количестве более 6 тыс. единиц. [51]

В середине 2019 года Центробанк сделал официальное заявление о полном завершении всех мероприятий, связанных санацией ФКО, и планируемом выходе на биржевые торги. Параллельно с этим в Арбитражный суд города Москвы поступило исковое заявление о взыскании 300 млрд, руб., относительно экс-руководителей и бывших хозяев учреждения.

Во втором квартале 2022 года в средствах информации стали появляться известия о начале процедуры поглощения ВТБ-банком ФКО и РНК-банка. На момент написания работы группа Банка ВТБ завершило процедуру покупки ФКО за 340 млрд.рублей, сделка завершилась до конца 2022 года. Глава Центрального Банка Эльвира Набиуллина отмечает, что довольна сделкой, т.к все потраченные средства на санацию банка Открытия были успешно возвращены в Центральный Банк, а показатель оценки с мультипликатором 0,6 является рекордной на текущий момент (для примера по словам Олега Тинькова его доля TSG Group была приобретена за 0,03 от рыночной цены, Societe Generale продала долю в РОСБАНКЕ с мультипликатором 0,1 от рыночной цены). [1]

## **2.2 Эффективность работы зарубежного банка АО «Райффайзенбанк» в условиях российского банковского сектора**

Райффайзенбанк – часть международной банковской Группы Райффайзен, давние традиции которой насчитывают более 120 лет успешной работы. Назван в честь общественного деятеля, пионера кооперативного движения Ф. В. Райффайзена. [31]

История финансовых учреждений «Райффайзен» восходит к 40-м годам 19-го столетия, когда появились первые кооперативные объединения, или кассы взаимопомощи, поддерживающие крестьян во время неурожая, голода и других экономических трудностей. Своим созданием данная организация обязана Ф.В. Райффайзену, чье имя она и носит.

Фридрих Вильгельм Райффайзен родился 30.03.1818 года в небольшом поселке Гамм в провинции Вестфалия. [31]

Первоначально Райффайзен начал свою карьеру в качестве военного. Однако, по состоянию здоровья, он через определенный период времени был вынужден оставить военную службу.

Длительный период времени Райффайзен занимал пост бургомистра Фламмерсфельда. Находясь на указанной должности, он видел, что отдельные крестьяне имели значительные долги перед ростовщиками и данная ситуация носила крайне отрицательный характер. Именно указанная ситуация привела к тому, что он начал рассматривать возможность создания кооперативной взаимопомощи. Когда он попытался внедрить данную идею в жизнь в первый раз, он потерпел фиаско. Им были созданы два фонда, которые базировались на благотворительных частных вкладах, и, соответственно, они просуществовали недолго.

Частные вклады делал сам Райффайзен, а также привлекал к данному мероприятию обеспеченных людей, проживающих на близлежащих территориях.

Это привело к пониманию, что такое объединение не может зависеть исключительно от пожертвований, необходима база и опора на взаимопомощь тех, для кого она создается. [38, с.28]

Это привело его к идее создания аграрных кооперативов. Земледельцы, которые нуждались в помощи, объединялись в союзы и кооперативы, чтобы продавать свою продукцию выгоднее и выдерживать конкуренцию. Вскоре появился первый кредитный союз кооперативов Райффайзен. Такие союзы оказывали своим членам банковские услуги, помогали людям объединять сбережения, чтобы выдавать членам союза ссуды на приемлемых условиях. Впервые каждый из членов союза имел право голоса в воздействиях на его деятельность. [31]

Продолжая совершенствовать свою идею, в Райффайзен 1864 году в Хеддерсдорфе создал новое общество. Данный институт был назван Хеддесдорфская заёмная касса. Именно данное учреждение и можно считать родоначальником кооперативного банка.

Увидев, что данная организация является эффективной, он принимает решение объединить различные кредитные группы, которые размещались по всей стране в одно крупное учреждение. Данная идея стала реальностью в 1872

году. Учреждение стало называться «Рейнский сельскохозяйственный кооперативный банк». Головная компания располагалась в Нойвиле. А годом основания данного офиса считается 1877 год.

Поскольку данная организация была эффективной и привлекала к себе большое количество сторонников, было принято решение о создании первого Райффайзен Банка в Австрии. Это произошло в 1886 году. А через десятилетие по всей стране работало не менее 600 подразделений. [31]

Ф.В. Райффайзен скончался в 1888 году. На этот момент в самой Германии уже существовало более 400 созданных им учреждений, в Австрии – около 120. Сегодня почти в каждом городе или деревне Австрии есть площадь или улица его имени.

Развитие банка и всей банковской системы продолжалось. В 1926 году был принято решение о создании группы «Райффайзен».

Местом расположения центрального офиса стала Вена.

Продолжая свою эффективную работу, менеджментом учреждения было принято решение об открытии представительств не только в Австрии, но и за ее пределами. 80-е годы двадцатого века ознаменовались открытием большого числа банковских учреждений в странах Центральной и Восточной Европы.

На сегодняшний день, данная группа охватила более 25% банковского рынка по всей Австрии.

Разработанный Ф.В. Райффайзенем концептуальный финансовый механизм оказался успешным и еще при его жизни получил распространение по Европе.

Первая попытка проникновения идеи кооперации в Россию зафиксированы в 60-х годах 19-го века. Тогда один из его единомышленников пытался провести свободные чтения по этому вопросу, но не получил разрешения властей на прибытие в страну.

На сегодняшний момент Райффайзен Банк Интернешнл является одним из сильнейших субъектов в секторе финансово-банковской сферы Европы,

имеющим наиболее широкую и разветвленную региональную структуру и активно взаимодействующим на международных биржевых площадках. [31]

Райффайзен Банк Интернешнл в качестве логотипа выбрал две скрещенные головы лошади. Исторически данная фигура символизирует защиту от различных угроз внешнего мира. Еще крестьяне располагали данные фигуры на крышах своих домовладений и верили в его защиту.

Стоит отметить, что отдельные современные жители небольших поселков до сих пор используют указанные символы в своих жилищах.

Поскольку данный символ издревле ассоциировался с защитой дома, семьи, то менеджмент учреждения взял это за основу. Смысл данного логотипа заключается в том, что денежные средства клиентов Райффайзен Банк Интернешнл находятся в полной безопасности в независимости от того, какая в мире экономическая и политическая ситуации. Многие клиенты чувствуют, что они их денежные средства защищены и находятся в полной безопасности. География присутствия группы Райффайзенбанк отражена на рисунке 5.



Рисунок 5 – География присутствия группы Райффайзенбанк

Одним из основных направлений организации является сохранность вклада своих клиентов, а также следование ценностям на всех этапах развития банковского учреждения.

В Российской Федерации данный банк появился в 90-е годы прошлого века. Первое название после открытия в 1996 г. – Закрытое Акционерное Общество «Райффайзенбанк-Австрия». На первых порах учреждение было в основном ориентировано на инвестициях и корпоративном бизнесе. И только к началу 2000-х начал оказывать розничные услуги и работать с частными абонентами. [31]

В 2000 создаётся дочерняя компания ООО «Райффайзен-Лизинг», которая предоставляет корпоративному бизнесу в долгосрочную аренду недвижимость, автомобили, спецтехнику, подвижной состав, оборудование.

В 2001 году открывается филиал банка в Санкт-Петербурге, а в 2005 – в Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске и в 2006 – в Краснодаре.

В 2004 появляется ещё одна «дочка» - ООО «УК «Райффайзен Капитал». [31]

В 2006 «Райффайзенбанк» приобретает 100% акций ОАО «Импэксбанк». Год спустя они объединяются под единым брендом ЗАО «Райффайзенбанк», и «Райффайзенбанк» становится крупнейшим банком с участием иностранного капитала в России (по состоянию на 2006 год).

В 2018 году банк начинает развивать цифровое присутствие, позволяющее обслуживать клиентов без физических отделений.

В 2019 открыты виртуальные офисы Райффайзенбанка в 109 городах России. [44]

На 2021 год география цифрового присутствия составляет более 300 городов.

В июле 2021 года Raiffeisen Bank International AG подал в Арбитражный суд г. Москвы иск о взыскании с ПАО «Мобильные телесистемы» около 615 млн руб. Третьим лицом привлечена Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России. [30, с.34]

В сентябре 2021 года «Райффайзенбанк» запустил сервис для перевода зарплаты по факту отработанных дней, для чего был создан модуль ежедневного расчёта зарплаты. Партнёр проекта – PayDay от VK (ранее – Mail.ru Group).

Акционерное общество «Райффайзенбанк» является крупнейшим российским банком и среди них занимает 11 место по активам-нетто.

Основные составляющие функционирования банковского учреждения:

- на рынке банковских услуг находится более века;
- входит в структуру Райффайзен Банк Интернешнл; [56, с. 15]
- является одним из 13 ключевых банковских учреждений Российской Федерации;
- открыл свыше 110 отделений и 5 филиалов; [31]
- кредитные рейтинги: AAA(RU) (АКРА), ruAAA (RAEX (Эксперт РА));
- Forbes присвоил данному банковскому учреждению звание самого надежного и лучшего банка Российской Федерации; [18]
- входит в 10-ку крупнейших банков по величине активов (по состоянию на конец 2021 года);
- ему принадлежит 8 место в банковской системе Российской Федерации по величине средств, которые были вложены в него различными физическими лицами (по состоянию на конец 2021 года).

Динамика показателя Финансовый результат банка отражен на рисунке 6.

На рисунке 6 представлен показатель Финансовый результат банка. На рисунке мы видим, положительную динамику изменения показателя финансового результата за период с 01.01.2006 до 01.01.2022, что говорит о устойчивой финансовой модели банка, правильности выбранной стратегии позиционирования компании и высоком уровне менеджмента организации. Банк с 2009 года стабильно работает в прибыль.

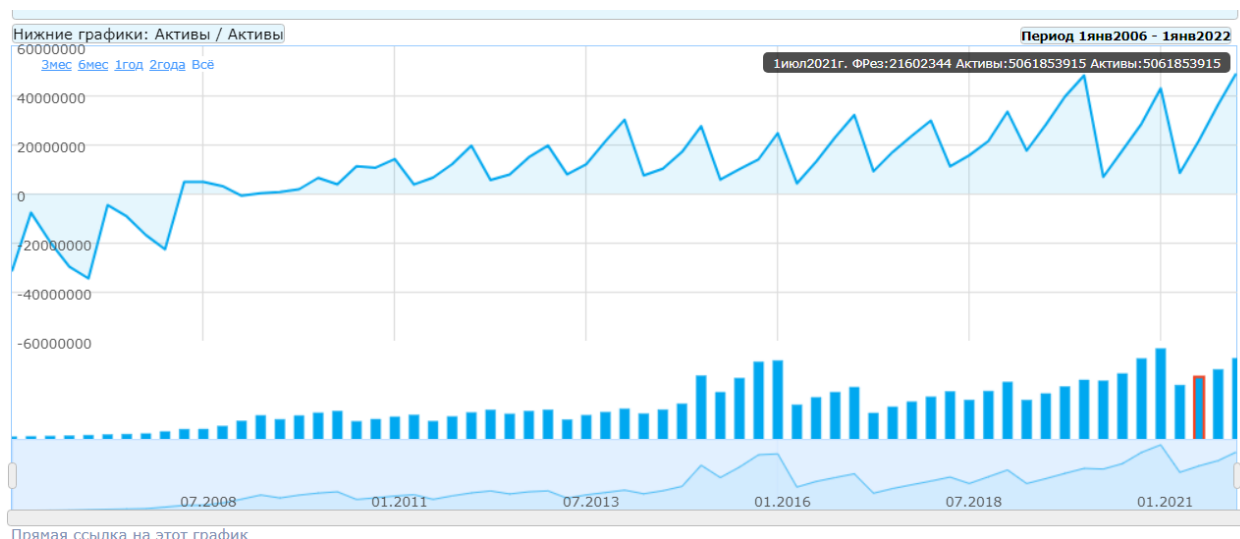


Рисунок 6 – Динамика показателя Финансовый результат банка, в руб.

Миссия и ценности. Мы стремимся в полной мере соответствовать требованиям современного мира. Наше банковское учреждение придерживается европейских ценностей. Мы используем последние инновационные изыскания в банковской сфере для того, чтобы эффективно распоряжаться активами и реагировать на изменения внешней среды. Наша деятельность направлена на то, чтобы придерживаться этических норм и корпоративной культуры. Мы прилагаем максимум усилий для того, чтобы результативно функционировать на всех уровнях. Ключевые ценности во взаимодействии с персоналом, который является основой эффективной работы учреждения, заключаются не только в подборе высокопрофессиональных и ответственных сотрудников, но и повышении их уровня профессионализма в процессе всей деятельности. Для работников созданы максимально оптимальные условия для деятельности.

Если кратко, то Райффайзен Банк видит свою миссию так:

Объединяя компетенции команды профессионалов, организация реализует финансовые стратегии различной сложности, используя новые технологии и методы. [50]

Одним из важнейших направлений, в рамках дальнейшего развития, является задействование инновационных технологий.



Данная стратегия основана на следующих принципах:

- экономическая рентабельность деятельности банковского учреждения напрямую связана с эффективной деятельностью ее каждого структурного подразделений. В этой связи, потенциал сотрудников предприятия представляет собой своеобразный стержень данного банковского учреждения, и он должен быть использован в полной мере и необходимо создание определенных условий для его дальнейшего развития;
- для работников сформирован такой психологический климат, который позволяет им развиваться и стремиться к улучшению деятельности всего учреждения. Удовлетворенность персонала условиями работы – это основная составляющая мотивации в данном учреждении;
- оценивание оптимальности структурной архитектуры учреждения в плане того, насколько стремительно оно реагирует на изменения внешней и внутренней среды.

На сегодняшний день, в работе банковского учреждения, инновационный и качественный элементы являются наиболее важными.

Именно данный подход привел к тому, что большое значение уделяется потенциалу работников и его развитию. Менеджмент заинтересован в развитии потенциала работников и прочих профессиональных составляющих.

Общеизвестно, что применение инновационных технологий не будет успешным без эффективного человеческого ресурса. Именно такие составляющие человеческого ресурса, как желание трудиться, обладание определенными навыками и умениями приведут компанию к желаемому результату и повысят ее эффективность.

Каждый работник должен понимать миссию учреждения и стремиться к достижению поставленных целей. Персонал должен быть заинтересован и мотивирован, сознательно относиться к возложенным на него обязанностям и функциям, жалеть внедрять новые идеи.

Главная ценность данного банковского учреждения – это профессиональный коллектив, которые поддерживают идеи руководящего состава и стремятся максимально эффективно работать на благо предприятия.

Таким образом, на сегодняшний день, сотрудники, которые обладают обширными знаниями и навыками, являются специалистами своего дела, эффективно взаимодействуют с коллегами и руководством, оперативно реагируют на изменения внешней и внутренней среды, – основные критерии, согласно миссии «ПРОСТО-ЧЕТКО-КОМПЕТЕНТНО».

На рисунке 7 указана динамика чистых процентных и непроцентных доходов за анализируемый период.

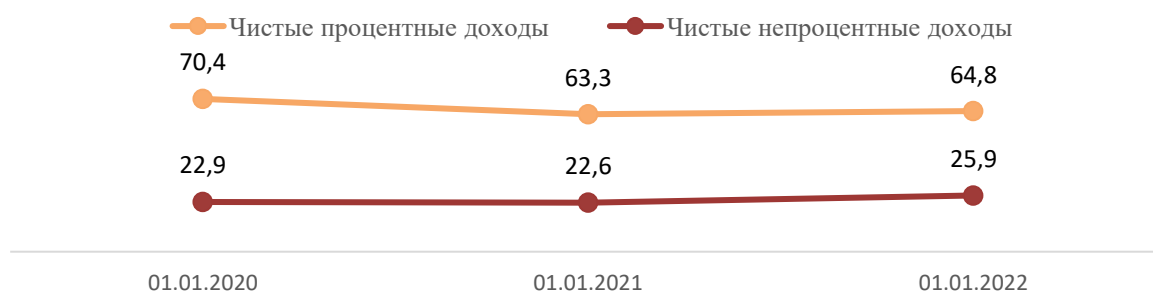


Рисунок 7 – Динамика показателей чистых процентных доходов и чистых непроцентных доходов, в млрд. руб.

Так, за период 01.01.2021-01.01.2020 заметно снижение чистых процентных доходов на 10% до 63,3 млрд. рублей, следующий отчетный год незначительно скорректировал динамику с приростом на 2%, однако, банку не удалось достичь показателей по отчетности 01.01.2020. Райффайзен успешно начал разворот собственной доходной политики и стал наращивать непроцентные доходы за два года, успев прирасти на 15%.

На начало 2022 года объем чистых активов учреждения равнялся 1650 млрд. руб. Был зафиксирован их годовой рост около 10%. Рост данного показателя значительно сказался на увеличении ROI (плюс 0,2% от значения прошлого года), что составило 3,23%. [53]

В своей деятельности организация базируется на средствах, привлекаемых от клиентской базы. За счет собственных финансов, как правило, реализуются кредитные стратегии.

Как системообразующая финансовая структура, данный банк вправе:

- взаимодействовать с ПФ РФ и быть его доверителем;
- осуществлять взаимодействующие алгоритмы с негосударственными ПФ на тех же условиях;
- обслуживать организации ВПК и иные стратегические учреждения РФ.

Объем активов, приносящих доход учреждению, на сегодняшний момент соответствует 89% [45, с.89] относительно общего количества, а величина планируемых суммарных затрат, согласно обязательствам по процентам, находится в пределах 83% [10, с.45] от общего размера пассива.

Объем доходных активов находится на уровне усредненного показателя успешности основных субъектов финансового сектора рынка РФ (87%). [31]

Организация прилагает основные усилия в расширении спектра реализуемых кредитных алгоритмов, фундаментом для обеспечения которых выступают гарантии и поручительства.

Учреждение демонстрирует высокую степень обеспеченности кредитных программ и минимизацию вероятности появления среди них невозвратных, а также имеет достаточные фонды возмещения.

### **2.3 Развитие крупнейшего частного банка России АО «Альфа-банк»**

Международные рейтинговые агентства признают Группу «Альфа-банк» как крупнейшую частную банковскую организацию РФ по объему средств (совокупный капитал, средства клиентов, размер кредитного пула). Высоко оценивается деятельность Группы, которая характеризуется высокими рейтингами среди частных банковских групп России, успешно

развивается на протяжении четверти века и вошла в десятку важнейших кредитных государственных компаний. [33]

Основанная как товарищество в конце 1990 года, уже в январе 1991 данная организация была лицензирована ЦБ РФ. В следующем году был открыт первый офис данного учреждения.

Активное развитие компании стартовало с открытия счетов в иностранных банках. Зарегистрировавшись в системе Union Card и выйдя на ММВБ в 1993г., банк увеличил уставной капитал до \$3,6 млн, а в 1994г. – до \$6,9 млн. [29]

1994г.: Президент компании – Петр Авен, разработана стратегия по развитию компании, принято решение о диверсификации работы, разрешено проводить сделки с драгоценными металлами.

Присоединение к системам SWIFT и MasterCard/Europay положило начало сотрудничества с банковскими компаниями на международной арене, а в Лондоне в 1995 состоялось открытие первого Представительства банка.

Кризис межбанковского рынка в 1995 году не коснулся компании «Альфа-Банк» благодаря продуманной финансовой и управленческой политике, что позволило стать третьим по счету лучшим банком Российской Федерации в этом же году и быть отмеченным американским инвестиционным банком Merrill Lynch.

1997 год ознаменовался открытием филиалов в крупнейших городах страны и получением ряда лицензий: право работать с физлицами, осуществлять брокерскую и депозитарную деятельность, право на доверительное управление акциями.

Тендер по банковскому обслуживанию сделки между РФ и Китаем на сумму в \$5 млрд. был выигран «Альфа-Банком». Сделкой предусматривалось строительство 6 реакторов на АЭС в Китае.

Тогда же «Альфа-Банк» совместно с Goldman Sachs International в числе первых выпустил еврооблигации.

1998г. – консорциум «Альфа-Групп» реорганизовал финансовый бизнес путем слияния своего крупнейшего актива «Альфа-Банк» и компании фондового рынка «Альфа-Капитал», что привело к консолидации ресурсов и расширению спектра предлагаемых «Альфа-Банком» банковских услуг и продуктов. [48]

1998г. также охарактеризовался острым финансовым кризисом и почти полным экономическим дисбалансом. Несмотря на это, происходило исполнение компанией обязательств, проведение расчетов, выплаты и платежи не задерживались благодаря грамотно осуществляемой стратегии действий руководства.

В результате резко возросло количество корпоративных клиентов, и в сентябре удалось достичь еженедельного открытия в отделениях «Альфа-банка» более 500 счетов.

Статья «Кризис 1998 года в России: причины, хроника, последствия» детально рассказывает о российском кризисе в 1998г.

1999г. грамотно проведенная политика компании во время кризиса 1998 года была высоко оценена западными изданиями Global Finance и Central European, которые присудили «Альфа-банку» звание лучшего российского банка, притом не единожды. [18]

В 2000г. началось восстановление экономики России, что привело к расширению спектра возможностей в комплексном развитии «Альфа-банка» путем открытия новых региональных филиалов, а основной задачей руководящего состава на тот момент стал выход на западный рынок капитала.

В том же году, развивая экономическую деятельность на Украине, компании удалось получить уставной капитал «Киевинвестбанка» в размере 75%, впоследствии реорганизовав его в «Альфа-банк-Украина» [44].

Следует упомянуть, что проект создания плавучего бурового комплекса «Обский-1» финансировался «Альфа-Банком» совместно с одной из дочерних компаний «Газпрома».

Стратегия «Альфа-Банка» по выходу на зарубежный рынок в 2001г. реализовывалась путем:

- открытия дочерней компании в США по обслуживанию клиентов корпорации и возможных инвесторов в российскую экономику из США, Канады, Южной Америки;
- приобретения «Амстердамского торгового банка» с лицензий на проведение деятельности в Нидерландах.

Рост компании на российском рынке сопровождался открытием 75 отделений банка, эмитированием приблизительно 200 тыс. пластиковых карт, что привело к увеличению объема рыночного безналичного оборота до 15% [44].

Деятельность компании на тот момент характеризуется активным развитием партнерства с региональными руководителями, инвестированием финансов в разные проектные разработки, кредитованием крупных компаний, например, Завода турбинных лопаток (концерн «Силовые машины») в размере 1,36 млн швейцарских франков на приобретение оборудования. [29]

Согласно репутационному рейтингу 2002 года, организация оказалась второй среди банковских структур, а в общей классификации получила 22-ю позицию по данному параметру и поделила 12-13 относительно известности.

Все это время учреждение развивало и укрепляло сотрудничество с компаниями стратегического уровня (ГАЗПРОМ) и представителями ВПК.

К концу 2004 года организация увеличила количество клиентской базы более чем на 240 тыс. обслуживаемых абонентов, доведя количество находящихся на балансе физлиц более чем до 1,1 млн чел. [18]

Среди базовых заданий организации на 2006 г. значилось:

- повышение маркетинговой рентабельности;
- оптимизация уровня издержек;
- рекрутинг профессионалов своего дела, которые в стратегической перспективе позволят организации эффективно работать и развиваться по всем направлениям;

- расширение спектра воздействий на рынок;
- достижение максимальной финансовой эффективности и т.п.

В рамках данной стратегии по итогам года были осуществлены следующие мероприятия:

- расширен спектр реализуемых ипотечных программ;
- увеличен региональный обхват через открытие новых представительств в восточной части РФ;
- создана собственная платформа Альфа-КЛИК в рамках системы персонал-технологий как площадка инновационного корпоративного обслуживания;
- юридическое оформление сотрудничества с ААЭ РФ и Минтрансом РФ.

Кроме того, за отчетный период организации удалось инициировать получение от синдиката международных кредиторов займа в сумме 438 млн. долл., что стало максимумом для аналогичных структур РФ.

На конец 2009 года специалисты отмечали ведущее положение данной компании в рыночном секторе компетенции, согласно имиджевой составляющей, а также качественным характеристикам оказания услуг.

Большое внимание в организации уделяют реакции на корректировку работы предприятия на современном этапе благодаря инновационным технологиям.

В рамках данной концепции осуществлено:

- юридически оформлено взаимодействие с одной из ведущих систем электронных платежей (Webmoney Transfer 2010 год);
- запущен «Альфа-Идея» – сайт коммуникации с абонентами, обслуживаемыми в учреждении;
- создание профиля организации в базовых соцсетях на виртуальных площадках;
- разработана и запущена в работу совместно с Минобразования РФ интернет-платформа «Альфа-Шанс», которая объединяет все

крупнейшие ВУЗы РФ, оказывает помощь молодежи в реализации профперспектив и занимается поиском талантов. [29]

В самой организации алгоритм информационной коммуникации подчинен качественной иерархии, исходя из рациональности структурной архитектуры организации относительно быстрого реагирования на внешние воздействия и мобильность внутренних реорганизаций за счет увеличения технологичности применения инновационных и коммуникационных возможностей. Для этого в организации применяются:

- системные алгоритмы FrontEnd;
- автоматизированные структуры ядра (Core banking) и BI;
- регламентирующая архитектура CRM;
- процессинговые алгоритмы;
- программы реализации кредитных схем;
- механизмы инвестиционного оперирования;
- алгоритмы риск-менеджмента;
- регламенты платформы BPM;
- алгоритмы регламентации управленческих воздействий на сотрудников и внутриорганизационное функционирование;
- алгоритмы ДБО.

Учреждение впервые в РФ реализовало алгоритм иностранного суверенного выпуска облигаций Республики Беларусь на сумму 7 млрд. руб.

2013 год ознаменовался значительным развитием в области потребительского кредитования. Количество обслуживаемых кредитных электронных карточек показало рост в пределах 82,7% [29] (около 57 млрд руб.), что в полтора раза превысило показатель по российскому сектору рынка. Объем выдачи потребительских кредитных средств вырос в 11,7% относительно аналогичного периода прошлого года.

2014 год стал годом развития и расширения банковской сети. В данный период в разных городах были открыты банковские отделения в количестве 49 единиц. Если рассматривать данный рост в процентном соотношении, то он



составил 16%. Помимо отделений, были введены в работу банкоматы. В 2014 году их количество составило свыше 3500 единиц. Также, привлекались новые клиенты. Их численность на конец 2014 года составила 3,6 млн. чел.

Динамика Рентабельность по чистой прибыли, в % представлена на рисунке 8.

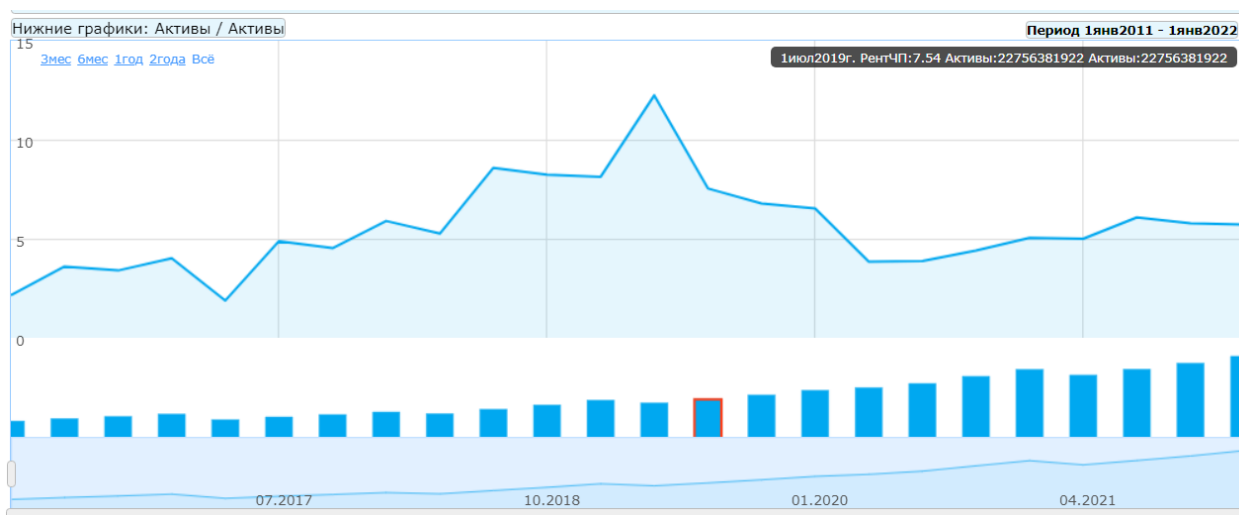


Рисунок 8 – Динамика Рентабельность по чистой прибыли, в %

В 2015 г. продолжилось расширение банковского бизнеса. Было открыто еще 18 отделений. Также, начали развиваться срочные вклады. Их объем в данном периоде показал увеличение на 22,6% [35, с. 440]. Что касается численности потребителей банковских продуктов, то по сравнению с предшествующим периодом данный показатель увеличился на 2,5% [35, с. 442]. Если вести речь о суммарной численности клиентов, то их величина на конец 2015 года составила свыше 14 млн.чел.

2016 год ознаменовался развитием такого направления, как синдицированное кредитование. Число корпоративных клиентов показало рост на 32,9% [18]. Суммарная численность данных категорий клиентов составила 288 тыс. единиц.

В 2017-м банковское учреждение продолжило положительную динамику по развитию своего бизнеса. Рейтинговой агентство S&P Global Ratings даже изменило прогноз банковского учреждения со «Стабильного» на

«Позитивный». Динамика показателя Прибыльность активов, в % показана на рисунке 9.

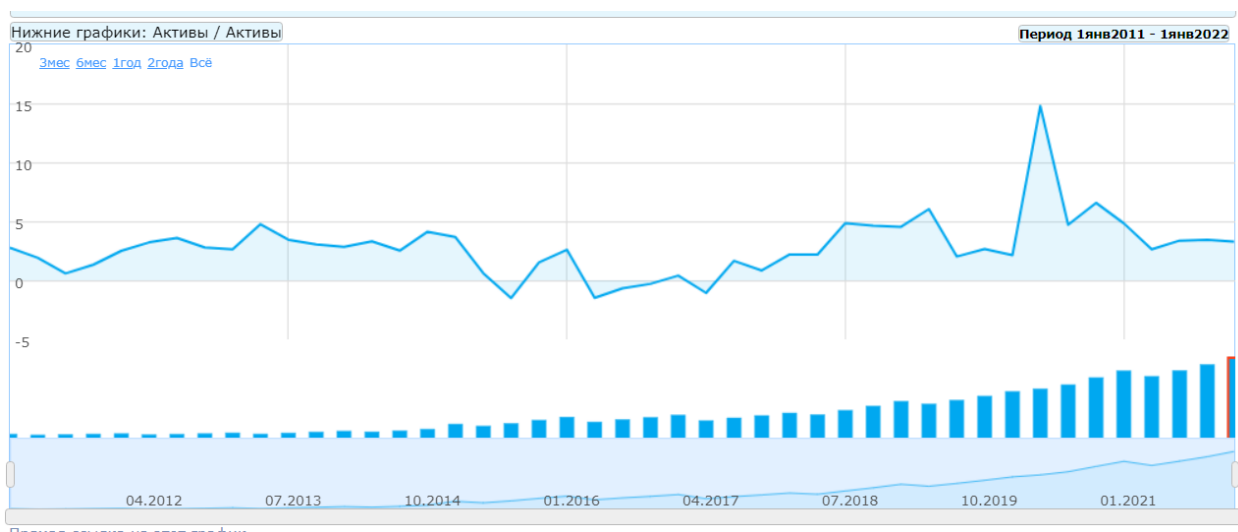


Рисунок 9 – Динамика показателя Прибыльность активов, в %

Сотрудники агентства отметили, что «Альфа-банк» достаточно динамично и позитивно развивается в независимости от той ситуации, которая сложилась в экономической и политической среде. [25, с. 141]

В 2017 г. организация была включена в список наиболее значимых частных субъектов РФ в финансово-банковском секторе (по рейтингу Forbes). По мнению данного издания, заработок данной компании в 2016 г. составлял около 276 млрд руб. [20, с. 75]

Основной пакет акций «Альфа-Банка» принадлежит «АБ Холдинг» (99,9% акций). Данная организация входит в структуру консорциума «Альфа-Групп».

Рассматриваемое банковское учреждение находится в постоянном развитии и стремится достигать поставленных стратегических целей. Одной из таких целей является лидерство на банковском рынке в Российской Федерации.

На сегодняшний день, АО «Альфа-Банк» занимает достаточно лидирующее место в системе банковских институтов. Помимо этого, в банке

работает высокопрофессиональный менеджмент, привлекаются сотрудники, обладающие соответствующими знаниями и умениями, а, также, опытом в банковской сфере.

Коллектив профессионалов настроен на достижение целей, стремится работать качественно с высоким уровнем ответственности.

Не менее значительна поддержка банковского учреждения со стороны государственных учреждений. Клиентами банковского учреждения являются различные категории юридических и физических лиц. По состоянию на 1 октября 2022 года одним из рейтинговых агентств было отмечено, что банковское учреждение занимает 4-е место по сумме активов. [1]

Также, стоит отметить, что на сегодняшний день, в различных городах Российской Федерации действует 7 филиалов и свыше 800 отделений данного банка. [29]

Помимо всего прочего, банк достаточно оптимальным образом сформировал свою деятельность и развивается эффективно по всем банковским продуктам. Данный факт отмечают различные крупные рейтинговые агентства (в том числе «Эксперт РА»).

Динамика показателей чистых процентных доходов и чистых непроцентных доходов, в млрд. руб отражена на рисунке 10.

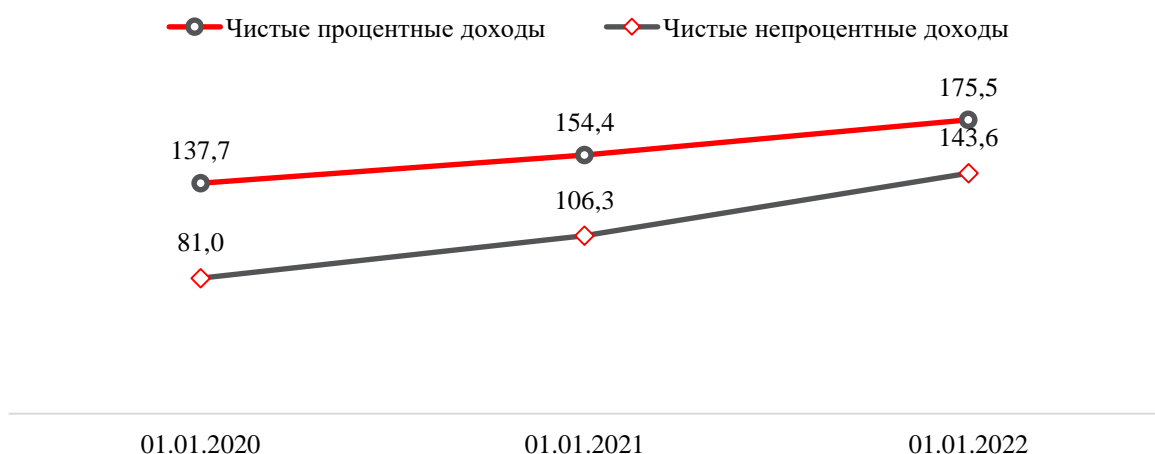


Рисунок 10 – Динамика показателей чистых процентных доходов и чистых непроцентных доходов, в млрд. руб.

На рисунке выше указана динамика чистых процентных и непроцентных доходов за анализируемый период. Данный период развития организации сопровождается сильной рекламной компанией «Альфа – банк для умных и свободных». Банк успешно прошел коронавирусный период, что позволилократно нарастить основные доходы банковской деятельности.

Основные факты касательно рейтинга АО «Альфа-Банк»:

- по состоянию на начало 2022 года индекс Херфиндаля-Хиршмана по активам равнялся 0,29;
- корпоративное кредитование – пятое место в банковской системе Российской Федерации;
- розничное кредитование – третье место;
- объем привлеченных денежных активов от граждан РФ – четвертое место; [27, с. 19]
- объем привлеченных денежных активов от корпоративных клиентов – четвертое место;
- значимые позиции в области наличного кредитования, а также, выдачи кредитных карт гражданам РФ;
- значимый охват с географической точки зрения различных категорий клиентов. На сегодняшний день, банковскому учреждению присвоен рейтинг ruAA+.

Таким образом во второй главе данного исследования был проведен анализ эффективности управления крупнейшими банками из ТОП-10. В качестве объектов исследования были выбраны следующие коммерческие организации: ПАО «Открытие» - как один из крупнейших банков РФ, «Райффайзен» банк – в качестве международного банка, осуществляющего деятельность на территории РФ, и «Альфа-банк» - в качестве частного коммерческого банка. В главе подробно представлены истории развития и становления перечисленных банков, перечислены их финансовые и социальные достижения, отмечены организационные особенности и ключевые тенденции развития.

## Глава 3 Предложения для развития управления банками в современных условиях

### 3.1 Сравнительный анализ эффективности банков по системе CAMEL

С учетом действующих ограничений на публикацию отчетности для проведения исследования использовались данные отчетности на 01.01.2020, когда коронавирус был только небольшой новостью из города Ухань и отчетность на 01.01.2022 и не было фактора влияния СВО, а большинство коронавирусных ограничений уже были сняты. Распределение показателя «Капитал» в российской банковской системе по когортам места банка в структуре отражены на рисунке 11.

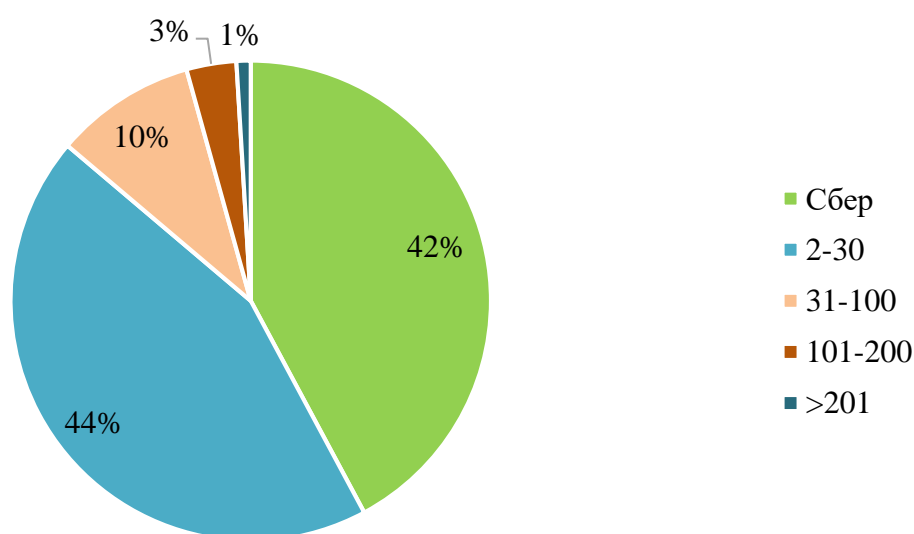


Рисунок 11 - Распределение показателя «Капитал» в российской банковской системе по когортам места банка в структуре (доля Сбера в банковском секторе, ТОП 2-30, ТОП 31-100, ТОП 101-200, ТОП >200)

Для анализа полученной информации с сайта [analizbankov.ru](http://analizbankov.ru), учитывались два сравнительных показателя, которые относятся к Банкам ТОП-30 (доля банков ТОП-30 по капиталу на 01.01.2022 – 86%) [37]:

- средние показатели ТОП-30 банков (например, мы сравниваем уровень общей кредитной активности по рассматриваемым нами банкам (ПАО Банк «ФК Открытие», АО «Райффайзенбанк», АО «Альфа-Банк») показатель для ТОП-30 банков будет составлять 70,5% в 2020 и 73,43% - 2022);
- нормативные показатели системы расчетов CAMEL. Часто бывает, что экономическая ситуация изменяется быстрее, чем показатели, которые установлены в более поздние периоды, когда система появлялась.

Совмещение с нормативными показателями и показателями с ТОП-30 позволяют нам избавиться от риска несоответствия (или устаревания) методики оценки банковской деятельности, в частности, методика подразумевает расчет доли застрахованных банковских вкладов, а согласно современному законодательству все вклады до 1,4 млн. рублей страхуются Агентством по страхованию вкладов. . [14] По данным ЦБ доля вкладов до 1,4 млн. рублей в 2021 году составляла 98,3% от всех вкладчиков, таким образом, данный показатель не отражает риски для клиентов. В любом случае можно поспорить и сказать, что важно 100% покрытие всех денег вкладчиков, однако, такая высокая доля покрытия оставит банк без возможности зарабатывать, а фактически будет вынуждено постоянно только хранить деньги в своих системах. [12, с. 455] Продолжая про методику, то следует отметить, что в соответствии с адаптированной методикой каждому банку в процесс оценки стабильности его бизнеса по каждому из двух факторов выставляется либо 1, либо 0 баллов: если рассматриваемый показатель банка соответствует значениям норматива, банк получает 1 балл, если не соответствует – то 0 баллов. В рамках данного исследования рассматривались показания трех банков, относящихся к трем разным сегментам:

- АО «Альфа-Банк» - представляет частный банковский бизнес, который принадлежит частному лицу;

- АО "Райффайзенбанк" – представляет международный банковский бизнес на территории РФ; [31]
- ПАО «ФК ОТКРЫТИЕ» - представляет банковский бизнес с госрегулированием. [10, с. 45]

Для проведения оценки использовались данные с портала [analizbankov.ru](http://analizbankov.ru), а именно – финансовые отчетности указанных банков на 01.01.2020, 01.01.2021 и 01.01.2022 гг. [37] Полученные результаты анализа представлены в приложении В и Г, по данным результатам видно, как банки были ранжированы в соответствии с методикой оценки. Данные были сгруппированы в пять групп по нормативным показателям достаточности капитала, величине и качеству управления активами, деловой активности (качество управления), сводными показателями финансовой стабильности (качество управления данным показателем), ликвидность. Полученные результаты могут сообщить нам о разноплановом анализе структуры показателей и навыкам управления банковским бизнесом со стороны менеджмента организации. Сводная оценка показателей устойчивости банков в коронавирусный период работы отражена на рисунке 12.

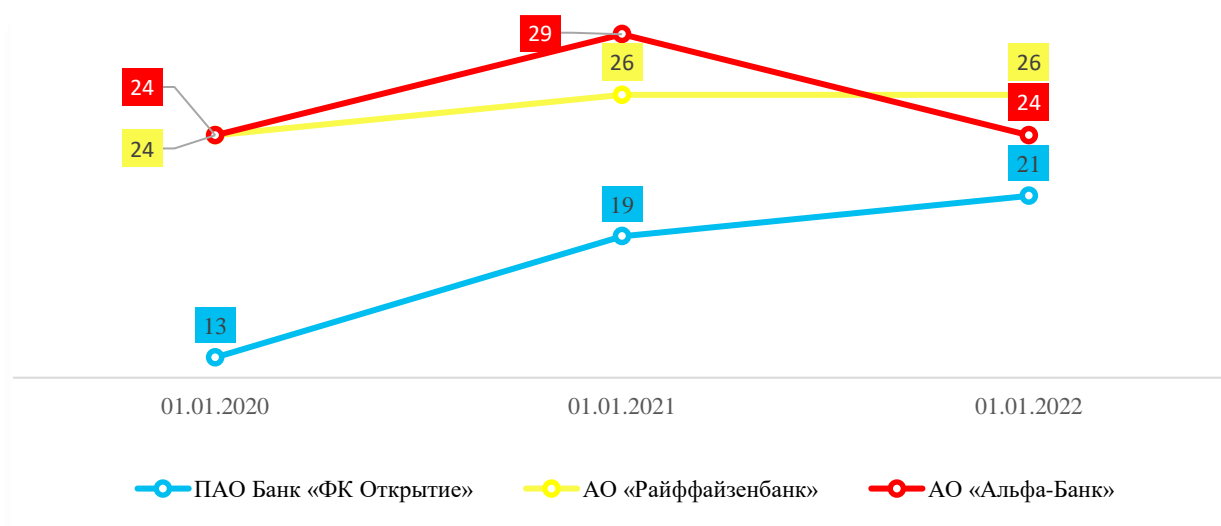


Рисунок 12 – Сводная оценка показателей устойчивости банков в коронавирусный период работы

Данные сводные результаты могут сообщить нам, что все три банка успешно прошли коронавирусные кризисы в российской экономике. Банки смогли нарастить устойчивость и не растерять клиентов. Получается, что вне зависимости от команды, которая управляет банком, банк может быть финансово устойчивым и стабильным на российском рынке.

### **3.2 Рекомендации для улучшения финансового состояния банковского сектора**

В рамках общих рекомендаций для улучшения финансового состояния банковского сектора и, как следствие, улучшение фактических результатов отчетности следует отметить несколько важных факторов. [46, с. 162] В первую очередь необходимо учитывать невероятную устойчивость банковского сектора страны вне зависимости от разных вызовов, которые произошли за последние 10 лет. Возможно, что данный фактор связан с тем, что основным банком на российском рынке остается Сбербанк, который практически занимает половину отрасли своего направления. Получается, что от устойчивости и выгодного экономического положения Сбера (дешевые пассивы, рыночные активы) другие участники банковского сегмента также оказываются в плюсе. Однако, существует обратный эффект, в частности банк ВТБ, который не устраивает перестроек бизнесов в формате «Слон на танцполе» [21], а успешно пользуется административным ресурсом, при этом постепенно «подъедая» российские банки, не стремясь при этом улучшать качество оказываемых услуг. Банк обсуживал всех военнослужащих, сотрудников полиции, выдавал кобрендинговые карты для студентов в Москве и прочее, фактически пользуясь дешевым клиентским потоком, который ограничен в возможности выбора банковского обслуживания. Также банк ВТБ умело отказывается от выплат дивидендов (по закону обязаны выплачивать до 50% по МСФО), что также снижает уровень доверия населения к банковскому



бизнесу. [26] По итогам 2022 года чистый убыток группы достиг 613 млрд рублей; следует учитывать, что основной убыток может быть связан именно с присоединением Открытия, стоимость которого составила 340 млрд. рублей, а также потерей активов в зарубежных юрисдикциях и ограничением доходов за счет SWIFT-переводов, что являлось одной из статей дохода ВТБ.

Получается, что когда мы говорим об устойчивости банковского сектора, то на текущий момент времени должны понимать возможность плавного ухода иностранных банков (ОТП Банк, Юникредит, группа Сосьете Генераль и другие), поскольку правительства зарубежных стран продолжают усиливать давление посредством санкций и организованным давлением через общественные институты, вынуждая компании уходить из России. В частности, в СМИ стала появляться информация об уходе группы Райффайзенбанка с полной передачей активов Сбербанку, а Сбербанк в свою очередь передаст свои активы в Вене. При этом массовое бегство иностранных банков может дестабилизировать банковскую отрасль, поэтому следует стремиться к удержанию и сохранению их бизнесов на территории РФ. [15]

Банковский сектор еще больше начинает консолидироваться вокруг крупнейших финансовых институтов, что может привести к ситуации, в которой у крупных банков потенциально может вообще не остаться конкурентов. Можно ли говорить, что отсутствие конкуренции позволяет сохранять устойчивость? Вряд ли, обычно, отсутствие конкуренции ведет к деградации и стагнированию сервисов. Плюс банки постепенно начинают сталкиваться с ограничениями на использование ИТ-продуктов, а аналогичных продуктов сопоставимого качества просто не окажется в доступности. Уже многие ИТ-вендоры стали предлагать заменители ПО на MS Office, собственные продукты в ИТ-банкинге и прочее. Может создаться впечатление, что банковский бизнес ждет ближайшие годы только стагнирование и консолидация. Однако, тут не совсем все так просто: сейчас рассматривать банковские бизнесы нельзя отдельно от модели экономики экосистемной компании. Конечно же локальные банки, такие как МТС Банк,

ОЗОН банк, Яндекс Банк не могут конкурировать со Сбером на банковском поле, поскольку существуют на рынке банковских услуг значительно меньше времени, но при этом у них есть своя клиентская аудитория, которая перешла к ним через другие элементы экосистемы. Например, компания ОЗОН изначально создавалась как маркетплейс товаров, в дальнейшем появилась собственная логистическая и складская системы, добавились услуги по бронированию отелей и билетов, сейчас реализована возможность подбора автомобиля и все это – в рамках единой экосистемы Озон. Банк Озон появился не в качестве ключевого направления бизнеса, а в качестве дополнительного, поскольку клиентам и системе удобнее пользоваться собственной системой перевода денежных средств. Таким образом банкинг становится не как отдельная нужная опция, для примера открытие счета, брокеридж и прочее, а как отдельная вкладка в том же Озоне. И становится не важным, покупаете ли вы корм для собаки или ценные бумаги на бирже. Плюс компания Озон позволяет экономить средства клиентов на закупки в рамках систем, если клиенты пользуются картой Озон банка.

Получается, что такая серьезная конкуренция в России закрывает дорогу для новых маленьких банков, делая порог входа максимально высоким с технологической точки зрения. Получается, что банковский бизнес становится еще одним полем боя за ограниченный российский рынок, который еще больше сужается из-за санкционного давления и возможного открытия рынков для китайских компаний и банков в том числе.

Обратимся к карте мультисервисных подписок, составленных агентством FinNews [48] в рамках аналитического исследования экосистемных бизнесов. Среди основных направлений, которые компании стараются охватить в рамках своей деятельности – онлайн-развлечения, мобильная связь, финансы, образование, питание, здоровье, товары, технологии.

В среднем компании стараются развиваться по 4-5 направлениям, хотя анализ представленной карты показывает, что, например, сервис Сбер Прайм

охватывает все указанные направления. Развитие по такому принципу позволяет закрывать все потребности пользователя в рамках одной компании, удерживая его таким образом в числе постоянных клиентов.

Для компании финансово выгоднее удерживать уже имеющихся пользователей, чем переманивать новых из таких же экосистем конкурентов. При этом сам клиент готов платить за нахождение в рамках цифровых сервисов экосистемной компании. Карта российских мультисервисных подписок, 2022 год, агентство FinNews отражена на рисунке 13.

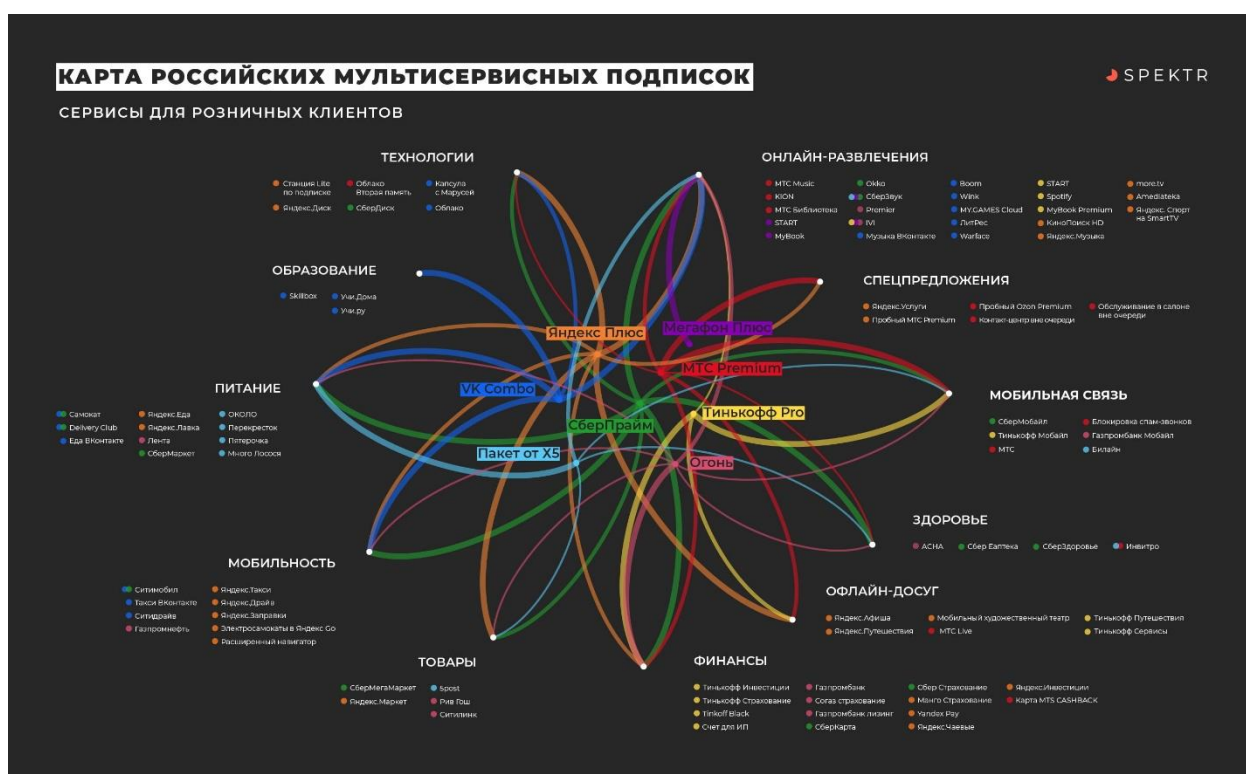


Рисунок 13 - Карта российских мультисервисных подписок, 2022 год, агентство FinNews [48]

Из представленной выше карты становится очевидным, что крупные российские компании стараются выстраивать свой бизнес по экосистемному принципу, захватывая разные, порой невзаимосвязанные отрасли. Делается это не только для удержания действующих клиентов, но и для диверсификации основных доходов и повышения стабильности бизнеса на случай внезапного кризиса в одной из отраслей. При этом у каждой крупной

компании есть ключевой вид деятельности, который приносит основную долю доходов и прибыли, из которой, как правило, происходит финансирование новых проектов. При этом все компании стараются открывать собственные финансовые институты для кредитования пользователей или упрощения внутри системы процесса оплаты товаров или услуг. При этом использование финансовых продуктов экосистемы усиленно поощряется: предлагаются дополнительные бонусы, скидки, доступ к уникальным продуктам или условия их получения.

Обратная же история складывается, когда владельцы банковского бизнеса начинают открывать дополнительные сервисы и продукты, например, услуги страхования (Альфа-Страхование), мобильной связи (Тинькофф мобайл), подбор и покупку автомобиля (СберАвто). Необходимо отметить, что только крупнейшие банки с высоким уровнем стабильности могут себе позволить выход на иные рынки, поскольку это требует значительных затрат на рекламу и продвижение новых товаров или услуг. Получить же лицензию на оказание банковских услуг для сопровождения сделок по основному бизнесу компаниям не из банковского сектора существенно проще и такой продукт, поскольку он дополнительный и нацелен на уже существующую клиентскую базу, не требует таких затрат на рекламу и пиар.

Также существуют специализированные банки, которые создаются под определенные нужды либо для сопровождения сделок конкретного крупного бизнеса по его ключевому виду деятельности. Например, Промсвязьбанк, который на 100% принадлежит Росимущество. Данный банк активно используется для финансирования гособоронзаказа, ВПК, инновационного кластера, космической индустрии и других социально-значимых проектов и отраслей, Центральный Банк России принял послабления для компании, чтобы она была защищена от возможных точечных санкций против руководства организации. К этой же категории можно отнести банк ДОМ.РФ, узкой специализацией которого является строительство и выдача ипотечных кредитов, да конечно же в ДОМ.РФ можно получить обслуживание для

физических лиц, однако, все понимают позиционирование компании, а также ее прямую связь с Министерством Строительства и его первоочередную функцию по контролю жилищных субсидий. Однако, может показаться, что иностранные банки не присутствуют на российском специализированном рынке, к таким специализированным институтам можно отнести банк автоконцернов банк БМВ, РН Банк (Банк Альянса Renault-Nissan-Mitsubishi) и Тойота-банк, которые были созданы для выдачи автокредитов при покупке автомобилей.

Таким образом мы видим, что при анализе устойчивости банковского бизнеса необходимо учитывать фактор обособленности банка и его направленности: является ли он отдельным самостоятельным бизнесом, специализированным или входит в чью-то экосистему в качестве дополнительного вида. Можно предложить следующую классификацию существующих банков по этому фактору, которая отражена на рисунке 14.



Рисунок 14 - Классификация банков по принципу обособленности, составлено автором работы на основании собственных умозаключений

По результатам работы было выявлено, что три крупных банка АО «Альфа-Банк», АО «Райффайзенбанк», ПАО «ФК ОТКРЫТИЕ» смогли успешно пройти коронавирусный этап российской экономики при этом не

допустили снижения управляемости бизнесом. В частности Банк Открытие, наоборот, успешно завершил объединение с БИНБАНКом, которое продолжалось в тот период, что заметно по совокупному росту показателей устойчивости за три года.

В части возможных рекомендаций для улучшения финансового состояния российского банковского сектора рекомендую для регулятора установить дополнительные требования к процедуре оценки банковского бизнеса. Ужесточить контроль необходимо для зарубежных банков из недружественных юрисдикций, которые прямо или косвенно начинают

Во-первых, мы сейчас находимся в состоянии экономики при котором иностранные компании могут начать проводить «вредную» политику по отношению к гражданам России. В частности, компания Cisco уничтожила своего ремонтного и подменного оборудования на 2 млрд. рублей [51], в компании OBI был заблокирован доступ для российских магазинов, что остановило торговлю и привело к сбоям в сети, [51] французско-американский производитель косметических продуктов Coty уничтожил собственную продукцию и заблокировал авансы оплаченные за продукцию российскими магазинами [51]. Поэтому возможно, что стоит ввести в советы директоров зарубежных банков независимых директоров, которые будут в курсе проходящих в организации событий и помогут обеспечить контроль за деятельностью и принятием решений зарубежных собственников и топ-менеджмента.

Во-вторых, последние три года ознаменовались бурным развитием экосистемных и специализированных банков. Предлагаю установить дополнительные нормы контроля за осуществлением деятельности таких банков, т.к. кризис в материнской компании может перекинуться на ее дочерний банк. Получается, что с одной стороны мы получаем финансово-устойчивый банк, с другой получаем дополнительный риск контрагента материнской компании.

В-третьих, вывести все институты, которые имеют специализированное назначение в отдельную группу, а, возможно, и вывести такие бизнесы из банковской лицензии, либо ограничить возможность использовать термины «банк», «банковская организация». Это необходимо для очищения показателей банковской отрасли от влияния на итоговые результаты. В частности, большой объем капитала проходит через блоки крупного-корпоративного бизнеса и эти данные могут влиять на отчетность тем самым приукрашивая ее. Не совсем понятна необходимость держать БНА Траст под банковской лицензией, фактически организация работает как коллекторское бюро.

В-четвертых, рекомендую создать отдельную структуру, аналог SWIFT системы для расчета с «дружественными» юрисдикциями. Данный орган позволит внедрять современные методы расчета, основанные на криптографических операциях, что потенциально позволит сконсолидировать все иностранные платежи в рамках единой структуры, снизить сроки и затраты на платежи, а также сможет вывести ее из российской юрисдикции, либо иметь прописку в рамках свободных экономических зон.

Данный инструмент позволит многим банкам сократить расходы на попытки пробиться через СВИФТ ограничения, необходимость выстраивать кабальные коммуникации с иностранными агентами, а также данный орган может потенциально стать международным платежным центром в рамках деглобализации экономики.

В-пятых, необходимо начать выстраивать диалог с криптовалютной долей нашей экономики.

Необходимо проводить разъяснительную работу с населением, участвовать хотя бы в регулировании данной сферы. Разрешать оплачивать какие-либо сервисы криптовалютой. С одной стороны – это современный цифровой актив, который может быть привлечен как инвестиция и выведен из серой зоны экономики. С другой – это лишний способ увеличить и диверсифицировать запасы золотовалютных резервов, привлечь новые

средства из запасов граждан. Россия по многим показателям входит в число лидеров криптоиндустрии, в частности, владение населением в 9% от 146 миллионов в разы выше в натуральном счете, чем 10% от 47,4 миллионов населения Испании. Если посмотреть в натуральных цифрах, то лидер рейтинга Турция с населением 84,7 миллиона человек и ее проникновением криптовалюты в 20% в натуральном счете выражается в 17 млн. человек, что сопоставим с нашим населением. [55, с.1742]

Россия занимает второе место по мощностям для майнинга криптовалют. Совокупная мощность криптовалютного майнинга России составляет 1 ГВт [51]. Получается, что позиция игнорирования криптовалютного рынка может привести к утечке данных финансовых ресурсов из российской юрисдикции.



## Заключение

В текущей экономической ситуации и сложного политического положения в стране актуальность информации о надежности банков является основополагающей для социально-экономического баланса в российском обществе.

Учитывая, что Банк России принял решение временно сократить объем публикации отчетности кредитных организаций для населения страны становится сложнее выбирать наиболее устойчивый банк для своего каждодневного использования. Такое решение Центрального Банка позволяет укреплять свои позиции системообразующим банкам, которые являются крупнейшими финансовыми институтами в стране.

Благодаря сводной аналитике в текущей работе удалось проанализировать отличается ли подход к выходу из коронавирусного кризиса для различных банков: в банках с собственником в лице государственного органа («Открытие»), с собственником в лице иностранного финансово-промышленного конгломерата («Райффайзенбанк»), а также с собственником частного банка («Альфа – банк»).

Полученная информация позволяет разрешить вопрос по вечному спору между лагерями сторонников «национализации экономики» с лозунгом «Все в руки государства!»; лагерем «западников», которые полагают, что управлять компаниями могут только иностранные ТОП-менеджеры и их команды; и лагерем, который успешно развивается с начала 90-х годов в России, называемых «либералами», - сторонниками приватизации предприятий в России и противниками излишнего участия государства в экономике.

Магистерская диссертация в первой главе позволила проанализировать теоретический подход к анализу устойчивости коммерческих банков, сравнить методики, используемые за рубежом, а также методики, применяемые в России, включая методику Центрального Банка.

Во второй главе рассматривается история развития кредитных учреждений: ПАО Банк «ФК Открытие», АО «Альфа-банк», АО «Райффайзенбанк». В частности, разбирается история формирования и становление их как системообразующих банков для российской экономики.

В третьей главе приводятся результаты анализа адаптированной методики CAMEL по трем банкам, а также возможные рекомендации, для улучшения состояния банковского сектора России в целом.

По данным проведенного анализа выявлено, что вне зависимости от структуры владения банком, все организации эффективно справились с коронавирусным кризисом, который поставил перед финансовым сектором России новую задачу.

Можно отдельно выделить ПАО Банк «ФК Открытие», за наибольший рост в финансовой устойчивости с момента публикации отчетности 01.01.2020, 01.01.2021 и 01.01.2022, однако, следует отметить, что данный рост связан с проведением финансового оздоровления банка, а также что для банков, находящихся в состоянии санации допускается нарушать ряд нормативов по капиталу, что отразилось на низких показателях 2020 года.

Следует учитывать, что адаптация методики CAMEL позволила сравнить показатели банков не только со стандартами значениями, применимыми для данного показателя, которые могут не отображать современную финансово-экономическую конъюктуру, но и с сводной аналитикой по ТОП-30 банкам России, которые в основном включают в себя все системно-значимые банки в экономике.

В частности, многие банки оказались в ситуации закрытия отделений, организации оперативной выдачи пособий, льгот и необходимой поддержки населения страны. Многие банки запустили поддержку клиентов без прихода в отделения, а также продажу в дистанционных каналах продаж. Ранее заказать выдачу пластиковых карт возможно было в ограниченном количестве банков, сейчас она доступна практически в любом крупном банке.

На момент написания работы хотелось бы отметить, что из-за действий Банка России доверие к финансовой системе страны находится под сильным давлением, возможно, что стоит публиковать расчетные рейтинги устойчивости банков для населения, которое готово рисковать и выбирать менее известные банки для более высокой доходности по вкладам.

На текущий момент Центральный Банк начал развивать финансовые платформы, которые публикуют сводную аналитику по всем банкам, а также позволяют открыть депозиты и кредиты дистанционно, однако, доверия к таким маркетплейсам у граждан не очень велико, а следовательно, конкуренции в российском банковском бизнесе также ждать не стоит.

Таким образом, цели и задачи, поставленные в данной работе выполнены в полном объеме.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Агентство экономической информации «Прайм» [Электронный ресурс] - URL: <https://1prime.ru/News/20170322/827280051.html>
2. Байрам У. Р., Парамонов А. В., Зикирияев С. И. Преимущества и недостатки методик оценки финансовой устойчивости коммерческих банков //Символ науки. – 2016. – №. 6-1. – С. 135-140.
3. Бондаренко А. В. Evaluation of the financial stability of the largest Russian banks using the modified CAMEL technique Bondarenko A. Оценка финансовой устойчивости крупнейших российских банков с использованием модифицированной методики CAMEL //PROBLEMS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION. – С. 60.
4. Бондаренко А. В. Оценка финансовой устойчивости крупнейших российских банков с использованием модифицированной методики CAMEL //Проблемы современной науки и образования. – 2016. – №. 28 (70). – С. 60-67.
5. Ветрова Т. Н. Основные методики оценки эффективности банковской деятельности //Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – Т. 11. – №. 6. – С. 5-9.
6. Газета «Новый взгляд» ««Токсичные» активы братьев Ананьевых переданы в банк «Траст»» [Электронный ресурс] – URL: <https://newvz.ru/info/145505.html>
7. Голубев С.С. Современные технологии банковского бизнеса: Учебное пособие. – Германия. Saarbrücken: LAM LAMBERT Academic Publising RU, 2017. – 221с.
8. Грачева И. И. Анализ методики оценки финансовой устойчивости коммерческих банков CAMEL //Современное инновационное общество: от стагнации к развитию: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные закономерности. – 2017. – С. 68-70.
9. Жученко, А. В. Оценка надежности ПАО банк "ФК открытие" по методике В. Кромонава / А. В. Жученко // Статистические и эконометрические

исследования социально-экономических систем аграрно-ориентированного региона : Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 17 февраля 2021 года. – Ставрополь: Издательство "АГРУС", 2021. – С. 42-48. – EDN ZIWRUYU.

10. Зенченко С.В., Жаботинская Т.А., Курманалина А.К. Развитие системы регулирования от Базель I к Базель III: готовы ли российские банки? // Тамбов. - Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 2. С. 42-46.

11. Зернова Л. Е. Применение рейтинговой системы CAMEL для оценки конкурентоспособности коммерческих банков //Международного научно-технического форума «Первые Международные Косыгинские чтения «Современные задачи инженерных наук»». – 2017. – Т. 11. – С. 72.

12. Зернова Л. Е., Ким Д. Э. Использование методики CAMELS для оценки надежности коммерческого банка //Современные научные исследования и разработки. – 2019. – №. 1. – С. 453-456.

13. Игнатова Ю.В., Муллинова С.А. Влияние глобального экономического кризиса на показатели рентабельности коммерческого банка// Тамбов. -

Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 42. С. 99-103.

14. Инструкция Банка России от 28 июня 2017 г. N 180-И "Об обязательных нормативах банков" // ИПС Консультант Плюс

15. Информационный портал «FinNews» Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <https://www.FinNews.ru>

16. Информационный портал «Банки.ру» Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <http://www.banki.ru/>

17. Информационный портал «Интерфакс» Обанкротившийся завод "Роскат" подозревается в неуплате налогов на 1,3 млрд руб. Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <https://www.interfax.ru/business/884038>

18. Информационный портал «Клерк.ру» Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <http://www.klerk.ru/>
19. Информационный портал «РосБизнесКонсалтинг» Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <http://www.rbc.ru/>
20. Каравеева Ю. С., Никонец О. Е. Финансовый анализ перспектив развития кредитного банковского сектора в регионе //Вестник нгиэи. – 2016. – №. 1 (56). – С. 72-82.
21. Карасюк Евгений. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать банков //МИФ. – 2012. – С. 280.
22. Карпова, Н. А. Методологические основы анализа финансовой устойчивости консолидированной группы компаний / Н. А. Карпова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11 (Ч. 1) (64-1). – С. 1126–1131.
23. Клаас Я. А. Сравнительный анализ зарубежных методик оценки финансовой устойчивости коммерческого банка //Вестник ТИСБИ. – 2022. – №. 4. – С. 155-160.
24. Левкина А. В., Бутрина Ю. В. Обзор зарубежных методик оценки состояния кредитной организации //Sci-article. ru. – 2016. – №. 40. – С. 259.
25. Луговцов, Р. Ю. Базель III в российской банковской действительности / Р. Ю. Луговцов // Экономическая наука. – 2012. – № 5(90). – С. 140–142.
26. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 8 "Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки" (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 27.06.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018)
27. Молчанова С. М. Анализ финансового состояния отечественных коммерческих банков по методике CAMELS //Актуальные проблемы экономики и управления. – 2016. – №. 2. – С. 14-21.

28. Непомнящая Н. В., Дементьева А. В. Анализ финансовой устойчивости коммерческого банка с использованием рейтинговой системы CAMEL //Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. – 2019. – С. 186-190.
29. Новостной портал «Ведомости» Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <http://www.vedomosti.ru/>
30. ООО «КПМГ Налоги и Консультирование» Официальный сайт: [Электронный ресурс] - URL: <https://home.kpmg.com/>
31. Официальный сайт коммерческого банка «АО «Райффайзенбанк»» [Электронный ресурс] - URL: <https://www.raiffeisen.ru/>
32. Официальный сайт коммерческого банка «ПАО Банк «ФК Открытие» [Электронный ресурс] - URL: <https://www.open.ru/>
33. Официальный сайт коммерческого банка АО «Альфа-Банк» [Электронный ресурс] - URL: <https://alfabank.ru/>
34. Петров А.Ю., В.И. Петрова Комплексный анализ финансовой деятельности банка: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 506 с.
35. Петрова Г. В. Влияние документов" Базель-3" Базельского комитета по банковскому надзору на совершенствование норм российского права в сфере банковской деятельности //Банковское право. – 2011. – №. 2. – С. 21-29.
36. Полещук, Т. А. Анализ основных методик оценки прогнозирования финансовой устойчивости кредитной организации / Т. А. Полещук, Л. Н. Александрова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3-2 (56-2). – С. 777–780.
37. Портал банковского аналитика Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <http://analizbankov.ru/>
38. Посная Е. А., Вовченко Н. Г. Совершенствование методики оценки надежности банка //Финансовые исследования. – 2017. – №. 2 (55). – С. 22-56

39. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.03.2018)
40. Рахимова Г. С., Сафина Д. М. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БАНКОВ ПО МЕТОДИКЕ CAMEL //НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. – 2018. – С. 164-172.
41. Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова  
Официальный сайт [Электронный ресурс] - URL: <http://sdo.rea.ru/> Публикации студентов в сборнике тезисов участников «Время получать экономическое образование»
42. Рябов Д.Ю. Новый механизм санации Банком России коммерческих банков: причины и цели изменений// Кисловодск. - Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 4 (98). С. 22.
43. Селиверстов А. В. Модель CAMELS-система оценки эффективности коммерческого банка //Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – №. 9. – С. 605-608.
44. Семенов К. О. Финансовая устойчивость коммерческих банков и ее оценка //Журнал прикладных исследований. – 2021. – Т. 1. – №. 1. – С. 32-37.
45. Смирнов, А. В. Анализ финансового состояния коммерческих банков / А. В. Смирнов. – М., 2017. – 89 с.
46. Степина В. В., Колкарева Э. Н. Рейтинговые системы оценки финансово-экономической деятельности банка //Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2020. – №. 4. – С. 162.
47. Степина В.В., Колкарева Э.Н. Тенденции реформирования банковского сектора России В сборнике: Социально-гуманитарный вестник Всероссийский сборник научных трудов. Краснодар, 2017. С. 60-62.
48. Указание Банка России от 12.11.2009 № 2332-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации» // ИПС Консультант Плюс



49. Филиппова Ю.А. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ БАНКА Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2016. № 2 (35). С. 84-97.
50. Хусаинова Э. Р. CAMELS–РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ НАДЕЖНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА //Аудит и финансовый анализ. – 2022. – №. 4. – С. 437-444.
51. Центральный Банк Российской Федерации Официальный сайт [Электронный ресурс]- URL: <https://www.cbr.ru>
52. Шелкунова Т. Г., Тибилова З. В. Критерии и методы оценки финансовой устойчивости коммерческих банков //Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – №. 5-6 (59). – С. 26-35.
53. Шихова О. А., Селина М. Н. Методологические подходы к сравнительной оценке надежности коммерческих банков //Статистика и экономика. – 2019. – №. 2. – С. 45-56.
54. Ярощук, А. Б. Направления развития практики управления качеством кредитного портфеля в российских банках / А. Б. Ярощук, Т. В. Гребеник // Вестник УРАО. –2014. – № 4. – С. 87–76.
55. Akhtar S. et al. Measuring technical efficiency of banks vis-à-vis demonetization: an empirical analysis of Indian banking sector using CAMELS framework //Quality & Quantity. – 2023. – Т. 57. – №. 2. – С. 1739-1761.
56. Daboh F., Duramany-Lakkoh E. K. Performance Evaluation of The Sierra Leone Banking Sector Using Camel Rating Framework //Journal of Applied Finance & Banking. – 2023. – Т. 13. – №. 3. – С. 1-18.
57. HARALAYYA B. et al. Analysis of bank performance using Camel approach. – 2021.
58. Indriastuti M., Ifada L. M. CAMELS: The trouble bank prediction //International Journal of Organizational Innovation (Online). – 2016. – Т. 8. – №. 3. – С. 137.

59. Pekkaya M., Demir F. E. Determining the priorities of CAMELS dimensions based on bank performance //Global approaches in financial economics, banking, and finance. – Springer, Cham, 2018. – C. 445-463.
60. Rostami M. Determination of Camels model on bank's performance //International journal of multidisciplinary research and development. – 2015. – T. 2. – №. 10. – C. 652-664.
61. Werle A. Impact of the Bank Funding Structure on State Aid in Europe. – 2023.
62. Wilson R. T. et al. The camel. – London : Longman, 1984. – C. 1-223.

## Приложение А

### Система оценок в разрезе учета показателей

Таблица А.1 – Система оценок в разрезе учета показателей

Методика	Информационная база анализа	Наличие денежных (количественных) показателей	Наличие неденежных (качественных) показателей	Наличие заключит. экспертной оценки	Наличие рейтинга по анализу
PATROL	Открытая отчетность банка, результаты выездных проверок	Присутствует	Отсутствует	Отсутствует	Ранжирование банков
ORAP	Открытая отчетность банка, результаты выездных проверок	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Ранжирование банков
BAKIS	Открытая отчетность банка	Присутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
CAMEL	Открытая отчетность банка, данные о банке из средств массовой информации	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Ранжирование банков
RATE	Открытая отчетность банка, результаты выездных проверок	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Отсутствует
RAST	Открытая отчетность банка, результаты выездных проверок	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Отсутствует
SAABA	Открытая отчетность банка	Присутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
FIMS	Открытая отчетность банка	Присутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует

## Приложение Б

### Преимущества и недостатки систем оценки

Таблица Б.1 – Преимущества и недостатки систем оценки

Методики	Преимущества	Недостатки
CAMEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартизированный метод оценки банков;</li> <li>- рейтинги по каждому показателю указывают направления действий для их повышения;</li> <li>- сводная оценка выражает степень необходимого вмешательства, которое должно быть предпринято по отношению к банку со стороны контролирующих органов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в значительной степени основана на экспертных (субъективных) оценках, поэтому качество конечного результата во многом будет зависеть от профессионализма супервизоров</li> </ul>
ORAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая скорость проведения анализа, что связано с небольшим количеством показателей и легкостью получения исходных данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработана только для оценки текущего состояния банка</li> </ul>
BAKIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартизация методики, которая ускоряет обследование банка и позволяет использовать ее широкому кругу потребителей;</li> <li>- значительное количество используемых коэффициентов дает возможность проанализировать все стороны деятельности банка;</li> <li>- исследование группы банков позволяет выявить общие тенденции в отдельном секторе или в банковской системе в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование методики затрудняется большой трудоемкостью определения значительного количества коэффициентов;</li> <li>- при исследовании группы банков их выделение производится на основе размера или сферы деятельности, что приводит к невозможности учета системных сдвигов группы в целом;</li> <li>- использование методики ограничено выявлением тех сторон деятельности кредитной организации, которые нуждаются в особом внимании со стороны контролирующих организаций</li> </ul>
PATROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрота анализа, так как для определения коэффициентов используются стандартизированные отчеты;</li> <li>- эффективность оценки текущего состояния банка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результат анализа достоверно отражает только текущее состояние банка</li> </ul>
SAABA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большой срок прогноза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение вероятности невозврата каждого выданного кредита требует значительных затрат труда</li> </ul>

## Приложение В

### Сводные результаты по методике оценки CAMEL. Показатели в %

Таблица В.1 – Сводные результаты по методике оценки CAMEL. Показатели в %

Общие показатели методики	Норматив	Ср. отклонение	ТОП-30 (банки) <i>ср. значение</i>			ПАО Банк «ФК Открытие»			АО «Райффайзенбанк»			АО «Альфа-Банк»		
			01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Достаточность капитала</b>														
Коэффициент достаточности капитала K1	15-20%	6%	10%	11%	11%	15%	16%	15%	13%	11%	11%	11%	12%	12%
Коэффициент достаточности капитала K2	25-30%	25%	13%	14%	13%	19%	22%	20%	16%	14%	14%	13%	15%	14%
Коэффициент достаточности капитала K3	25-30%	17%	12%	13%	13%	15%	18%	16%	15%	13%	13%	13%	14%	14%
Коэффициент достаточности капитала K4	15-50%	98%	18%	13%	17%	61%	49%	44%	21%	22%	20%	14%	10%	9%
Коэффициент достаточности капитала K5	-	18%	34%	36%	37%	42%	48%	50%	37%	27%	28%	34%	39%	36%
<b>Качество активов</b>														
Уровень доходных активов (УДА)	76-83%	2%	89%	88%	88%	90%	88%	90%	90%	87%	89%	86%	87%	85%
Коэффициент защищенности от риска	>5%	150%	4%	5%	5%	-8%	-4%	-1%	11%	10%	9%	10%	12%	12%
Уровень активов с повышенным риском	<20%	31%	23%	24%	19%	41%	32%	25%	17%	16%	11%	25%	22%	14%
Уровень сомнительной задолженности	<5%	59%	5%	5%	5%	13%	10%	6%	2%	2%	1%	6%	4%	3%
Уровень дебиторской задолженности в активах, не приносящих доход	<40%	34%	17%	16%	10%	9%	10%	6%	25%	11%	14%	18%	19%	14%
<b>Деловая активность (качество управления)</b>														
Общая кредитная активность	55-80%	6%	70%	68%	73%	57%	62%	68%	74%	72%	78%	67%	69%	73%
Инвестиционная активность	<35%	41%	17%	17%	17%	35%	28%	26%	13%	13%	10%	15%	14%	11%
Коэффициент использования привлеченных средств	<80%	5%	88%	84%	87%	81%	88%	90%	92%	87%	95%	83%	86%	90%
Коэффициент рефинансирования	100%	35%	39%	42%	41%	62%	45%	40%	51%	26%	13%	46%	35%	7%
<b>Финансовая стабильность (качество управления)</b>														

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Коэффициент размещения средств	<b>&gt;70%</b>	<b>6%</b>	92%	93%	96%	79%	81%	84%	90%	95%	93%	94%	92%	96%
Коэффициент доступности банка к внешним источникам финансирования	<b>20-40%</b>	<b>33%</b>	5%	5%	6%	7%	5%	6%	8%	5%	3%	4%	4%	1%
Коэффициент дееспособности	<b>&lt;95%</b>	<b>1%</b>	97%	99%	98%	96%	96%	94%	98%	99%	99%	98%	98%	98%
Коэффициент доступности банка к внешним источникам финансирования (с оборотами)	<b>&lt;10%</b>	<b>38%</b>	6%	6%	9%	10%	6%	9%	10%	6%	3%	5%	4%	1%
<b>Ликвидность</b>														
Коэффициент ликвидности L1	<b>3-7%</b>	<b>31%</b>	5%	5%	4%	4%	5%	3%	6%	9%	5%	7%	6%	4%
Коэффициент ликвидности L2	<b>8-12%</b>	<b>49%</b>	12%	13%	12%	23%	24%	19%	18%	22%	14%	17%	13%	10%
Коэффициент ликвидности L3	<b>12-15%</b>	<b>35%</b>	5%	6%	5%	4%	5%	3%	5%	9%	5%	9%	8%	7%
Коэффициент ликвидности L4	<b>15-20%</b>	<b>30%</b>	6%	7%	6%	5%	7%	4%	6%	11%	6%	11%	10%	8%
Коэффициент ликвидности L5	<b>100-140%</b>	<b>17%</b>	181%	167%	147%	243%	202%	140%	134%	137%	121%	162%	133%	145%

Приложение Г

Балльные результаты методики оценки CAMEL. Показатели в баллах

Таблица Г.1 – Балльные результаты методики оценки CAMEL. Показатели в баллах

Общие показатели методики	ПАО Банк «ФК Открытие»			АО «Райффайзенбанк»			АО «Альфа-Банк»			ПАО Банк «ФК Открытие»			АО «Райффайзенбанк»			АО «Альфа-Банк»											
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022									
	Балл по ср									Балл по норм									ИТОГО:								
Достаточность капитала	0	0	0	2	4	4	5	4	4	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	4	3	3	7	6	5	5	4
Коэффициент достаточности капитала К1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0
Коэффициент достаточности капитала К2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Коэффициент достаточности капитала К3	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Коэффициент достаточности капитала К4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	2	2	2	1	1	1
Коэффициент достаточности капитала К5	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
Качество активов	1	2	3	2	3	2	4	5	2	1	1	1	4	4	4	2	3	4	2	3	4	6	7	6	6	8	6
Уровень доходных активов (УДА)	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Коэффициент защищенности от риска	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	2	2	1
Уровень активов с повышенным риском	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2	1	1	1	1	2
Уровень сомнительной задолженности	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	2



