

А.М. Тавасиев

Антикризисное управление кредитными организациями

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Финансы и кредит» (060400)
и «Антикризисное управление» (351000)*



ЮНИТИ
UNITY

Москва • 2006

УДК 336.77(470+571)(075.8)
ББК 65.262.1(2Рос)-2я73-1
Т13

Главный редактор издательства кандидат юридических наук,
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Тавасиев, Ахсар Мухаевич.

Т13 Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» (060400) и «Антикризисное управление» (351000) / А.М. Тавасиев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 480 с.

ISBN 5-238-01070-2

Агентство СІР РГБ

Учебное пособие посвящено проблемам антикризисного управления банковской системой и деятельностью отдельных кредитных организаций как одному из важнейших направлений повышения качества и результативности управления банковским делом в стране.

Книга состоит из четырех частей, в совокупности позволяющих на современном уровне осветить все важнейшие аспекты проблемы: кризисное состояние кредитных организаций; упреждающее антикризисное управление банковской системой и ее элементами; упреждающее антикризисное управление банками собственным развитием; последующее антикризисное управление элементами банковской системы.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов, практических работников коммерческих банков и иных кредитных организаций, руководителей и сотрудников органов, регулирующих банковскую деятельность в России, антикризисных управляющих, а также всех, кто самостоятельно изучает организацию и управление банковской деятельностью в стране.

ББК 65.262.1(2Рос)-2я73-1

ISBN 5-238-01070-2

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

Антикризисное управление кредитными организациями

Авторская редакция

Корректор *Л.П. Кравченко*. Оригинал-макет *Н.В. Спасской*
Оформление художника *В.А. Лебедева*

Лицензия серии ИД № 03562 от 19.12.2000 г.

Подписано в печать 14.03.2006. Изд. № 1036. Формат 60x90 1/16

Усл. печ. л. 30,0. Усл.-изд. л. 25,0. Тираж 25 000 экз. (1-й завод - 3 000). Заказ 1721

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА» Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*
123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1. Тел.: 8-499-740-60-15

Тел./факс: 8-499-740-60-14. www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

В последние несколько лет в России выходила целая серия книг, посвященных проблематике антикризисного управления¹. В отношении данных книг необходимо отметить следующее. •

Практически во всех этих книгах излагаются вопросы антикризисного управления предприятиями и организациями сферы материального производства. Естественно, написаны они уважаемыми авторами, среди которых нет специалистов по банковскому делу.

Единственным исключением является учебное пособие, изданное в далеком уже 2001 г. коллективом авторов под руководством Г.К. Таля и Г.Б. Юна, в котором имеется весьма обширная часть II «Антикризисное управление коммерческими банками», написанная специалистом. Содержание указанной части давно и безнадежно устарело по объективным причинам (не говоря уж о том, что в нем имелось немало моментов, бывших в лучшем случае спорными уже в момент подготовки рукописи книги).

Получается, что по проблематике антикризисного управления кредитными организациями, актуальность которой не нуждается в дополнительных обоснованиях и по которой ряд вузов страны ведет подготовку соответствующих специалистов, нет ни монографий, ни учебника, ни учебного пособия. Этот пробел в учебной литературе и намерен восполнить автор с помощью настоящей книги, предлагаемой вниманию читателя.

¹ См.: *Теория и практика антикризисного управления: Учебник* / Под ред. С.Т. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: ЮНИТИ, 1996; *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. — СПб.: Специальная литература, 1996; *Антикризисное управление* / Под ред. Э.А. Уткина. — М.: Тандем, 1997; *Антикризисное управление* / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагущкина. — М.: ПРИОР, 1998; *Антикризисный менеджмент* / Под ред. А.Г. Грязновой. — М.: Тандем, 1999; *Антикризисное управление: Учебник* / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000, 2005; *Антикризисное управление: Учеб. пособие* / Рук. авт. колл. И.К. Ларионов. — М.: Дашков и К^о, 2001, 2003; *Антикризисная реструктуризация российской экономики*. — М.: Союз, 2001; *Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебно-практ. пособие* / Рук. авт. колл. Г.К. Таль и Г.Б. Юн. — М.: ДЕЛО, 2001; *Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Антикризисный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001; *Полов Р.А.* Антикризисное управление: Учебник. — М.: Высш. шк., 2003; *Юн Г.Б., Таль Г.К., Григорьев В.В.* Словарь по антикризисному управлению. — М.: ДЕЛО, 2003; *Юн Г.Б.* Методология антикризисного управления. — М.: ДЕЛО, 2004.

Глава 1

КРИЗИСЫ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ, ИХ ПРИЗНАКИ И ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ

1.1. Банковская система, ее структура и роль в экономике

Банковская система и ее элементы

Полноценная банковская система представляет собой включенную в экономическую систему страны единую и целостную (взаимосвязанную, взаимодействующую) совокупность кредитных организаций (КО), каждая из которых выполняет свою особую функцию (функции), проводит свой перечень денежных операций (сделок), в результате чего весь объем потребностей общества в банковских продуктах (услугах) удовлетворяется в полной мере и с максимально возможной степенью эффективности.

В структурном плане это следует понимать так, что в банковскую систему следует включать все те и только те экономические организации, которые регулярно выполняют либо все или большинство, либо хотя бы отдельные банковские операции (сделки). Таковыми являются **банки** (центральный и коммерческие) и небанковские кредитные организации (**НКО**). В качестве условного элемента инфраструктурного характера в указанную систему необходимо включать также **вспомогательные организации** — специализированные организации, которые сами банковских операций не проводят, но обеспечивают деятельность банков и иных кредитных организаций: «торговые площадки», фирмы по аудиту банков, кредитные бюро, организации, определяющие рейтинги банков, обеспечивающие их специальным оборудованием и материалами, информацией, специалистами и т.д.

Из указанных организаций ведущими являются **банки**, поскольку только они вправе проводить максимально широкий круг денежных операций (сделок), принятых в данной стране в данное время. То есть банки по определению являются (могут быть) **универсальными кредитными организациями** в отличие от НКО, которым разрешается проводить весьма ограниченный перечень операций.

Имеется в виду, что банки, и только банки как особые финансовые институты вправе в соответствии с Законом № 17-ФЗ от 3.02.1996 г. «О банках и банковской деятельности» (ст. 1 и 5), своими лицензиями и при наличии у них необходимых ресурсов (финансовых, материальных, кадровых и иных) и должной заинтересованности проводить на регулярной основе следующие **банковские операции (сделки)** с клиентами, которые в этом нуждаются:

- 1) прием денег в депозиты (вклады) от юридических и физических лиц;

Часть I

КРИЗИСНОЕ СОСТОЯНИЕ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: СОДЕРЖАНИЕ И ПРИЧИНЫ

- 2) выдача юридическим и физическим лицам денежных кредитов;
- 3) кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 4) купля-продажа иностранных валют;
- 5) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 6) осуществление расчетов и платежей по поручению физических и юридических лиц с их банковских счетов;
- 7) привлечение во вклады и размещение от своего имени драгоценных металлов;
- 8) выдача банковских гарантий.

При этом следует иметь в виду, что операции (сделки), которые могут проводить банки, делятся на **3 круга**, «вписанных» один в другой:

- первый, центральный, — операции, дозволенные только банкам (см. 8 пунктов выше);
- второй, средний, — операции, дозволенные только кредитным организациям (т.е. как банкам, так и прочим кредитным организациям). Это могут быть, к примеру, операции инкассации денег, векселей, расчетных и платежных документов; ведение счетов других банков и НКО; переводы денег на банковские счета по поручению физических лиц без открытия счетов в переводящих кредитных организациях;
- третий, внешний, — любые денежные операции, которые КО, в т.ч. банки, могут проводить наряду с другими субъектами хозяйствования на основании норм *Гражданского кодекса РФ* (далее также — *ГК РФ* или /70, т.е. без лицензии Центрального банка. Это могут быть, в частности, операции (сделки) выдачи поручительств за третьих лиц, доверительного управления деньгами и иным имуществом клиентов, факторинга, форфейтинга, лизинга, с ценными бумагами, с драгоценными металлами и драгоценными камнями и т.д.

Специфическими для банков как особых финансовых институтов являются операции (сделки), составляющие названный круг первый и частично — круг второй. Их можно называть **исключительными операциями**, имея в виду, что банки проводят данные операции на основе своего исключительного права, закрепленного в банковском законодательстве и полученных от Центрального банка лицензиях.

Общее содержание большинства операций, которые могут и должны выполнять банки, и только они, заключается в **образовании в процессе таких операций платежных средств, их выпуске в оборот и изъятии из оборота**.

Совокупность действующих в стране банков и НКО может иметь одно- либо двухуровневую организацию. Один уровень (ярус), пер-

вый, верхний — Центральный банк (иногда этот уровень может включать в себя и некоторые другие элементы), другой уровень (ярус), второй, нижний, базовый — коммерческие банки и прочие КО (не обладающие статусом банка). Иных принципиальных вариантов не существует. Развитая банковская система как элемент рыночной экономики должна и может быть только **двухуровневой**.

Банковская система России

На современном этапе своего развития банковская система (банковский сектор экономики) России включает в себя (без учета вспомогательных организаций):

- Центральный банк — Банк России;
- государственную корпорацию «Агентство страхования вкладов» (АСВ) как элемент верхнего уровня банковской системы;
- отечественные коммерческие банки и НКО;
- филиалы и иные территориально удаленные подразделения (кроме представительств) отечественных коммерческих банков и НКО на территории РФ;
- зарубежные филиалы отечественных коммерческих банков и НКО;
- российские заграничные филиалы и их филиалы за рубежом;
- действующие в России дочерние банки (и НКО) иностранных банков (и НКО), а также филиалы указанных дочерних организаций на территории РФ;
- действующие в России филиалы банков (и НКО), не являющихся резидентами РФ.

К числу **НКО** можно отнести:

- фондовые и валютные биржи;
- страховые и финансовые компании;
- небанковские депозитно-кредитные организации (НДКО);
- инкассаторские организации;
- клиринговые организации (палаты, центры);
- инвестиционные, пенсионные и благотворительные фонды;
- брокерские, дилерские, лизинговые и факторинговые фирмы;
- кредитные потребительские кооперативы, кредитные союзы, общества и товарищества, кассы взаимопомощи;
- ломбарды.

Банковская деятельность

Банковская деятельность — это разрешенная законами и иными правоустанавливающими документами (лицензиями — для коммерче-

ских КО) специфическая или исключительная деятельность кредитных организаций, т.е. деятельность Центрального банка (иногда — также некоторых элементов, входящих в верхний уровень банковской системы, как, например, деятельность Агентства страхования вкладов в России), коммерческих банков и НКО. Это означает, в частности, что:

- банки проводят как собственно банковские (специфические, исключительные), так и небанковские (доступные всем субъектам хозяйствования) операции;

- операции (сделки), которые проводят некредитные организации (предприятия, организации, учреждения других секторов экономики, некоммерческие организации, общественные объединения любых организаций), индивидуальные предприниматели, физические лица, либо не являются банковскими, либо являются неправомерными, незаконными.

В содержательном плане банковская деятельность (в части, направленной на клиента) может быть раскрыта через следующие фундаментальные понятия:

- **банковский продукт** — конкретный способ, каким банк оказывает или готов оказывать ту или иную услугу нуждающемуся в ней клиенту, т.е. упорядоченный, внутренне согласованный и, как правило, документально оформленный комплекс взаимосвязанных организационных, технико-технологических, информационных, финансовых, юридических и иных действий (процедур), составляющих целостный регламент взаимодействия сотрудников банка (конкретных его подразделений) с обслуживаемым клиентом, единую и завершенную технологию обслуживания клиента;

- **банковская операция** — сами практические действия (упорядоченная, внутренне согласованная совокупность действий) работников банка в процессе обслуживания клиента (оказания ему заказанной конкретной услуги), форма воплощения в действительность банковского продукта. Другими словами, банковский продукт — не что иное, как банковская технология, т.е. определенное умение сотрудников банка, которое может применяться, если это нужно клиентам, но может и не использоваться, оставаясь в «резерве»;

- **банковская услуга** — результат банковской операции, т.е. итог или полезный эффект банковской операции (целенаправленной трудовой деятельности сотрудников банка), состоящий в удовлетворении заявленной клиентом потребности (в кредите, в расчетно-кассовом обслуживании, в гарантиях, в покупке/продаже ценных бумаг, иностранной валюты и т.д.).

Еще о банковской системе

Выше уже было дано определение банковской системы и раскрыт ее структурный аспект. В функциональном же плане в указанном определении банковской системы ударение следует делать на ее вхождении в более широкую систему, каковой является экономика страны в целом. Это означает, что банковская система должна в важнейших своих параметрах соответствовать так называемому реальному сектору экономики. Данный тезис в свою очередь надо понимать так, что названный сектор и банковский сектор по большому счету могут развиваться либо деградировать только вместе, что основные проблемы банковской системы хорошо могут решаться лишь в том случае, если адекватно решаются проблемы остальной экономики. Верно будет и обратное утверждение — неразвитая, слабая банковская система способна тормозить прогрессивное развитие так называемой реальной экономики.

Приведенное ранее определение банковской системы в содержательном аспекте характеризуется следующими существенными моментами.

Во-первых, оно прямо нацеливает аналитиков, органы и лиц, принимающих государственные решения, всегда и обязательно рассматривать банковский сектор как органичный элемент более широкой системы, каковой в данном случае является экономическая система страны. Что это значит практически?

Прежде всего — недопустимость автономного (по отношению к остальной экономике) рассмотрения проблем банковского сектора и попыток автономного же их решения. Пример такой попытки — когда принимается программный документ, относящийся к банковской деятельности в стране (*Стратегия развития банковского сектора РФ*, принятая Правительством РФ и Банком России в конце 2001 г.), но при отсутствии соответствующей стратегии для всей экономики (остальных ее секторов).

Это значит, далее, что следует исходить из первенства закономерностей, потребностей и возможностей системы в целом (экономики в целом) по отношению к закономерностям, потребностям и интересам подсистемы (банковского сектора). Банковский сектор, не соответствующий остальной экономике (включая домашние хозяйства), обществу в целом не нужен. Это по сути иное выражение требования, смысл которого в том, что деятельность банков должна быть эффективной не только для них самих, но и для их клиентов, для экономики (общества) в целом.

С другой стороны, остальная экономика или отдельные ее части, по тем или иным причинам не способные (к примеру, из-за своей неплатеже-

способности) или не желающие сотрудничать с банками (предпочитающие не отдавать свои деньги в банки, а проводить незаконные операции с «черным налогом»), для последних также перестают представлять интерес.

Наконец, указанный тезис означает необходимость постоянного учета взаимовлияния небанковского и банковского секторов — как позитивного, так и негативного. Оба сектора в зависимости от ряда обстоятельств способны до определенной степени как ускорять, так и тормозить развитие друг друга.

Во-вторых, в соответствии с данным определением в банковскую систему включаются исключительно и только кредитные институты — организации, которые профессионально и на постоянной основе работают на рынке банковских услуг. Это позволяет рассматривать банковский сектор как объект управления с ясно сформулированным характером деятельности и достаточно четко очерченными границами, что важно и в случае, когда необходимым становится антикризисное управление данным сектором.

В-третьих, в определении подчеркивается, что банковскую систему составляет не любая совокупность КО, а некоторое их множество, которое удовлетворяет достаточно жестким условиям или требованиям — количественным и главным образом качественным (об этом см. далее).

Функции банков в экономике

С макроэкономических позиций банковская деятельность характеризуется несколькими иными результатами (функциями), которые можно объяснить следующим образом.

Коммерческие банки как вид КО являются чрезвычайно значимым элементом рыночной экономики, выполняющим в ней во многом специфические, по-своему уникальные функции. Связано это глубокое своеобразие их деятельности в конечном счете с природой того предмета, с которым они имеют дело главным образом, — с денежным материалом, рассматриваемым в качестве товара особого рода.

В соответствии с Законом «О банках и банковской деятельности» (ст. 1) главное законодательно закрепленное назначение банка состоит в том, чтобы аккумулировать (приобретать за плату в свое временное распоряжение) свободные деньги предприятий, учреждений, организаций и населения и собранные таким образом средства (а равно и свои собственные) им же предоставлять в кредит, т.е. во временное же пользование и также за плату. Такое аккумулирование средств достигается разными путями, которые здесь можно не рассматривать.

Что происходит с аккумулируемыми банком средствами? С одной стороны, за счет этих средств он может кредитовать клиентов. С другой

стороны, собираемые ресурсы регулярно уменьшаются на величину списываемых со счетов клиентов сумм, которые в качестве оплаты их обязательств перед собственными работниками, контрагентами, бюджетами и внебюджетными фондами соответственно выдаются держателям счетов наличными (на зарплату и другие текущие нужды) либо направляются на соответствующие счета в других банках, т.е. осуществляется обратная сторона классической расчетно-платежной операции.

В рассмотренных аспектах коммерческий банк (если отвлечься от его собственных средств, обычно относительно небольших) представляет собой посредническую организацию, оказывающую своим клиентам прежде всего 2 необходимые группы **базовых (фундаментальных) услуг**:

- кредитные — двум разным группам клиентов, одна из которых сама кредитует банк, доверяя ему свои средства (пассивные кредитные операции банка), а другая кредитруется в банке, занимая у него деньги (активные кредитные операции банка). При этом одни и те же лица могут (хотя это и не обязательно) в одно и то же либо в разные периоды времени выступать по отношению к банку кредитором и заемщиком;
- расчетно-платежные (нередко в сочетании с кассовыми) — всем клиентам.

Функции банков в экономике можно трактовать и иначе, не входя при этом в противоречие с предыдущим их объяснением.

Между элементами любой органической (естественной) системы осуществляется эффективное взаимодействие, причем каждый элемент (подсистема) выполняет свою особую функцию (функции), в результате чего реализуются все необходимые функции системы. Банковский сектор — это элемент (подсистема) экономической системы страны. Какие же особые функции он выполняет или должен выполнять?

Для начала следует отметить, что, во-первых, фундаментальные движущие силы экономического развития общества лежат вне банковской системы, во-вторых, господствующий в стране тип банков может значительно ускорять либо задерживать экономическое развитие, в-третьих, функции или роли центрального и коммерческих банков в экономике страны должны быть разными. С учетом отмеченного и не акцентируя внимание на различиях между центральным и коммерческими банками, можно считать, что у них 2 **комплексные функции**.

Первая из них — это **обеспечение субъектов экономики денежными средствами**, необходимыми для:

- а) текущих расчетов и платежей (деньги как средства предоплаты, средства обращения, средства платежа, средства для выполнения налоговых и иных обязательств);

б) развития экономики (денежные кредиты и прямые инвестиции в форме приобретения паев или акций хозяйствующих субъектов, включая государственные, а также их облигаций и иных ценных бумаг).

С этой точки зрения аккумуляция банками временно свободных денег предприятий, организаций и населения предстает не как функция (цель, задача), а как необходимый (для коммерческих банков — единственно возможный) способ ее выполнения.

Эта первая функция банков позволяет рассматривать их как организации для финансового посредничества. В этом качестве коммерческие банки, в частности:

1) концентрируют у себя финансовые (денежные) средства большинства участников хозяйственного оборота, объединяя разрозненные суммы, в т.ч. мелкие, принадлежащие предприятиям, организациям, учреждениям, физическим лицам, в общие денежные фонды, которые уже в силу своих значительных размеров представляют весьма серьезный экономический ресурс;

2) опосредуют расчеты и платежи по большинству хозяйственных сделок, которые заключают между собой субъекты экономики, без чего был бы практически невозможен нормальный товарооборот в обществе. Тем самым банки позволяют указанным субъектам экономить на так называемых транзакционных издержках (затраты на заключение и проведение сделок), минимизировать предпринимательские и иные финансовые риски;

3) проводят налоговые и иные обязательные платежи своих клиентов за их счет, стараясь оптимизировать такие платежи;

4) обеспечивают сохранность и даже приращение (начисление процентов, конвертация в более доходные валюты) сумм, доверенных им клиентами;

5) обеспечивают перевод наличных денег в безналичные и наоборот, своевременно снабжают клиентов необходимой наличностью;

6) на основании специальных договоров управляют на доверительных началах деньгами и иным имуществом отдельных клиентов в их интересах или в интересах указанных ими лиц;

7) проводят валютнообменные операции;

8) оказывая клиентам перечисленные выше услуги, банки тем самым:

- проводят в жизнь денежную политику Центрального банка, а потому — экономическую политику государства;
- способствуют стабилизации денежного обращения в стране;
- формируют денежное предложение, в т.ч. предложение ресурсов для инвестиций;

• являются как бы проводниками или даже «поводырями» в рыночной экономике для других участников рынка (для их денежных потоков) — производственных предприятий, организаций торговли, небанковского финансового сектора и населения;

9) канализируют собираемые средства в наиболее перспективные отрасли экономики (разнообразные формы кредитования кредитоспособных заемщиков);

10) часть собственных средств в пределах разрешенных нормативов непосредственно или через свои дочерние компании вкладывают в уставные капиталы некредитных предприятий и организаций в целях совместного с ними хозяйствования и получения соответствующих дивидендов. В этом случае банки нельзя рассматривать как посреднические организации.

Сфера, где действуют банки и иные КО, — это сфера (часть сферы) **нематериального производства**, где полезный труд воплощается в особом результате, имеющем, как правило, собственную стоимость, где вырабатываются свои особые продукты — услуги, У материального производства в принципе нет иной функции, кроме производства материальных благ. Равным образом функцией нематериального производства является производство (оказание) услуг. В этом смысле банки и иные КО производят совершенно уникальную продукцию — банковские или денежные (финансовые) технологии, без которых не может обойтись ни один субъект хозяйствования и которые бесконечно разнообразны в разных банках, даже когда проводятся стандартные, казалось бы, операции. Во всех случаях банковского производства речь идет о разнообразных сочетаниях условий, правил, процедур, работ, регламентов взаимодействия, каждый раз составляющих единый технологический процесс обслуживания клиента. Соответственно **вторая функция** банков как раз и состоит в **обеспечении субъектов экономики специфически банковскими продуктами (технологиями работы с денежными средствами)**.

Рассмотренные функции банков в экономике являются **объективно необходимыми**. От них следует отличать:

- вменяемые банкам органами государственной власти **объективно не свойственные им контрольные функции** в отношении клиентов (контроль за кассовой дисциплиной клиентов, валютный контроль, противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, обеспечение выполнения налогоплательщиками — клиентами банков обязанности уплачивать налоги и сборы и т.п.). Расходы, связанные с исполнением данных публичных функций, покрываются

за счет доходов коммерческого банка. Доля таких расходов весьма значительна, и они повышают стоимость банковских услуг;

- так называемые ролевые функции, которые банки подчас добровольно или вынужденно берут на себя и которые отражают намерения владельцев или иных лиц («карманный банк», «семейный банк», «банк этноса», «банк криминала», «авантюрный банк», «банк олигарха», «банк-дублер» или «банк-мост», «банк-двойник», «банк-пират», «банк-игрок», «банк-мираж», «банк-лис» и др.).

Как было показано выше, банковский продукт можно понимать как потенциальную услугу, а банковскую услугу — как реализованный (воплощенный в действительность) его продукт. Термин «банковский продукт» вполне адекватно отражает суть происходящего — производство банком собственного продукта, выступающего в форме услуги. Последние, как известно, бывают двух видов: материальные и чистые (личные). Оказывая материальные услуги, организация производит новую стоимость (увеличивает национальный доход); денежную оценку могут иметь и чистые услуги. Таким образом, банки — организации производящие, в ходе своей полезной специфической деятельности увеличивающие объем ВВП, а не просто «финансовые посредники», оперирующие стоимостями, которые создают другие.

Банковский сектор весьма остро и гибко реагирует на любые изменения как в экономической, так и социально-политической жизни страны. В силу вовлеченности в сферу банковской деятельности и связанных с нею интересов предельно большого количества действующих лиц и значительных денежных сумм происходящие в ней процессы приобретают, как правило, глобальный (в масштабах страны, а подчас и шире) характер и по степени воздействия на общество нередко сопоставимы с влиянием государства. Это свидетельствует о выдающемся месте банковской системы в любой экономике.

Система или...?

Не всякая совокупность КО, сколько бы их ни было в стране, составляет банковскую систему. Система реально существует, если выполняются следующие критериальные условия.

1. В стране в достаточном количестве действуют банки и НКО. При этом «достаточная» величина может быть определена только эмпирическим путем, причем применительно к условиям конкретных территорий, когда главным ориентиром выступает объем платежеспособных потребностей предприятий, организаций и населения в банковских услугах.

2. Банковские операции в стране проводят только получившие соответствующие лицензии КО.

3. В стране действует и эффективно справляется со своими, только ему присущими функциональными обязанностями и установленными полномочиями Центральный банк.

4. Действуют самые различные (по формам собственности, по организационно-правовым формам, размерам или масштабам деятельности, территориальному признаку, характеру деятельности и т.д.) экономически целесообразные (рентабельные) виды коммерческих банков и НКО, охватывающие все сферы национальной экономики и внешнеэкономические связи, занимающие все реально имеющиеся сегменты (ниши) рынка финансов и ссудного капитала, осуществляющие такой спектр операций, который полностью покрывает спрос субъектов экономики на банковские услуги на каждой данной территории (в каждом регионе).

5. Банки и другие КО в разнообразных формах и регулярно взаимодействуют в рамках законных процедур с клиентами, Центральным банком и другими органами государственной власти и управления, друг с другом и со вспомогательными организациями.

Более того, перечисленные условия, носящие преимущественно формальный, внешний характер, — это еще не все и притом не самые жесткие требования, которые должны предъявляться к качеству банковской системы. В роли таких более строгих критериальных требований выступают подтверждаемые мировой и отечественной практикой принципы формирования и функционирования здоровой и эффективной банковской системы. К их числу относятся:

- принцип управляемости (развитие на основе прогнозирования, планирования и программирования);
- принцип эволюционности (постепенность и основательность развития);
- принцип адекватности (адекватность реальному сектору экономики и адекватность элементов банковской системы друг другу, т.е. их совместимость, согласованность действий, взаимодополняемость, единство принципов и способов работы);
- принцип функциональной полноты (наличие всех необходимых элементов системы в нужных пропорциях);
- принцип саморазвития (способность противостоять угрозам стабильности и способность совершенствоваться);
- принцип открытости (свобода входа и выхода из банковской системы, цивилизованные отношения между элементами системы, информационная прозрачность их действий);

- принцип адекватного правового сопровождения;
- принцип эффективности (включая эффективность для клиентов и для экономики страны в целом).

Последний из названных принципов применительно к отдельно взятому коммерческому банку в свою очередь может быть раскрыт, в частности, через следующие **базовые принципы функционирования и развития банка:**

- принцип инновационной ответственности и открытости (требование к банку быть генератором и лидером в сфере хозяйственных инновационных идей и решений);
- принцип общеэкономической устойчивости (требование к банку обеспечивать свою устойчивость даже в условиях нестабильной национальной экономики);
- принцип партнерства с клиентом;
- принцип реинжиниринга технологического уклада (требование к банку с учетом меняющихся условий деятельности постоянно поддерживать в актуальном состоянии свои организационные формы и технологии работы, прежде всего технологии обслуживания клиентов);
- принцип уважительного отношения к каждому сотруднику и развития интеллектуального потенциала персонала в целом.

Если приложить любое из перечисленных условий к отечественной банковской практике, то очевиден вывод о том, что банковская система России пока еще пребывает в своем эскизном, «черновом» варианте, т.е. далека от желаемого «зрелого» состояния (а это означает, что такая система фактически еще отсутствует). Практически каждый из названных ранее принципов и требований в большей или меньшей мере не выполняется отечественными банками и всей их совокупностью. Совокупность действующих в России КО еще не обрела всех обязательных признаков органической системы.

На сегодняшний день в России имеется относительно небольшой банковский сектор (небольшой как по количеству банков и их филиалов, так главным образом по капиталу, которым он располагает). Естественно, он подлежит дальнейшему развитию. **Главной задачей** такого развития на обозримую перспективу следует считать не обычное реформирование или совершенствование отечественной банковской системы (поскольку таковая в строгом смысле этого термина фактически еще не созрела), а именно формирование на базе банковского сектора, действующего в составе национальной экономики, современной целостной и эффективной банковской системы рыночного типа.

Это, впрочем, не означает, будто банковский сектор и остальная российская экономика на современном этапе не соответствуют друг другу. Просто указанная главная задача относится не к одному только банковскому сектору.

«Нормальное состояние» банковской системы

Итожа все ранее изложенное, можно предложить следующие **признаки нормального, здорового (противоположного кризисному) состояния и развития банковской системы (банковского сектора).**

1. Банковская система (сектор) организована и функционирует как двухуровневая структура, при этом верхний уровень (Центральный банк и иные органы централизованного управления) эффективно справляется со своими функциями и задачами.

При этом **функциями** всякого национального **центрального банка** можно считать:

- обеспечение устойчивости национальной денежной единицы внутри страны и на мировых рынках, ее покупательной способности, минимизации инфляции для создания благоприятных условий экономического роста;
- обеспечение формирования и эффективного развития банковской системы страны, включая организацию функционирования расчетно-платежного механизма в народном хозяйстве.

Гораздо больше у центральных банков конкретных задач (раскрывающих, что именно они должны делать для реализации своих функций). Перечень задач, которые сейчас поручены Центральному банку РФ (Банку России), дан в ст. 4 Закона № 86-ФЗ от 10.07.2002 г. «*О Центральном банке РФ*».

2. Функционирующие КО тесно взаимодействуют с предприятиями и организациями реального сектора экономики и с населением, которые все также заинтересованы в таком взаимодействии, при этом реальный сектор экономики в свою очередь характеризуется нормальным, здоровым развитием.

3. Функционирующие КО тесно взаимодействуют друг с другом (нормальное состояние межбанковского рынка).

4. Совокупность действующих в стране КО на приемлемом для клиентов уровне (по перечню выполняемых операций, качеству, срокам и другим условиям их проведения, ценам, обеспечиваемой рентабельности) устойчиво справляется с названными ранее двумя комплексными функциями (обеспечение субъектов экономики денежны-

ми средствами и специфически банковскими технологиями работы с такими средствами).

- Это должно означать в первую очередь, что банки в состоянии устойчиво и на приемлемых для субъектов экономики условиях оказывать последним свои базовые услуги (кредитование и проведение платежей).

5. Все более полно выполняются названные выше критерии системности кредитных организаций и все более полно и последовательно соблюдаются принципы формирования и функционирования системы таких организаций.

Естественно, названные признаки и меру их воплощения в жизнь необходимо рассматривать как процесс и анализировать в развитии, чтобы понимать, куда идет процесс (в противном случае, т.е. если рассуждать по принципу «да или нет», можно прийти к неадекватным выводам). Это важно всегда, поскольку развитие банковской системы, если таковая уже возникла, представляет собой процесс бесконечный, но особенно важно, когда рассматривается молодая, только еще формирующаяся банковская система (сектор).

Выше было отмечено, что отечественные банки в своей совокупности в той или иной мере пока не выполняют практически все сформулированные ранее принципы и требования к «нормальной» банковской системе, что, следовательно, совокупность действующих в России КО еще не обрела обязательных признаков органической (целостной) системы. Означает ли это, что молодая российская банковская система (сектор) находится в кризисном состоянии?

Ответ на данный вопрос не обязательно положительный. Как известно, молодость сама по себе не является признаком нездоровья. Молодой банковский сектор, если он правильно развивается, может и должен более или менее успешно справляться со своей объективной на данный момент ролью в экономике. Но при этом следует понимать, что указанная роль неизбежно ограничена, поскольку, с одной стороны, сами банки пока еще не располагают необходимо большими капиталами, отшлифованными технологиями, безусловно квалифицированными кадрами, не все еще умеют делать, не научились как следует действовать в подобающих случаях сообща, не обзавелись надлежащими механизмами и умением противостоять разнообразным угрозам, с другой же — предприятия и организации реального сектора экономики и население пока еще не привыкли в должной мере как нести свои деньги в банки, так и обращаться к ним со своими проблемами.

Другими словами, многое из того, что не позволяет считать действующую в России совокупность КО целостной банковской системой, —

это все проявления не кризиса или болезненности, а именно молодости банковского дела в стране, его естественного в конкретных исторических обстоятельствах невысокого уровня развития, т.е. это то, что принято называть проблемами роста. И если такого рода проблемы, которых может быть и очень много, в целом успешно решаются (процесс идет в правильном направлении), то нет оснований говорить о кризисе даже очень молодого банковского сектора.

В то же время при определенных обстоятельствах ответ на указанный выше вопрос может быть и положительным. Но такой ответ будет связан не с молодостью, неразвитостью объекта рассмотрения, а с другими причинами, с отсутствием его развития или негативным вектором развития.

1.2. Системный банковский кризис (кризисное состояние банковской системы)

К понятию кризиса банковской системы

В последние десятилетия в развитии мировой экономики отчетливо прослеживаются две внутренне связанные тенденции: глобализация и рост нестабильности. Особенно ярко они проявляются в банковском секторе экономики как наиболее чувствительном ко всем изменениям, особенно внешним, в экономике, политике, социальной сфере. С конца 1970-х годов по настоящее время в десятках стран, включая развитые, развивающиеся и страны с переходной экономикой, происходят системные банковские кризисы, причем в отдельных государствах они случались неоднократно (см. также табл. 1.1.).

Таблица 1.1
Системные банковские кризисы за период 1990-2005 гг.

Алжир 1990—1992	Гайана 1993—1995	Папуа Новая Гвинея 1989—1992
Аргентина 1995, 2001—2002	Индия 1991—1994	Парагвай 1995—1999
Боливия 1994—1997, 2001-2002	Индонезия 1992—1995, 1997—2002	Филиппины 1998—2002
Бразилия 1994—1999	Италия 1990—1995	Сьерра-Леоне 1990—1993
БуркинаФасо 1988—1994	Ямайка 1996—2000	Шри-Ланка 1989—1993
Бурунди 1994—1997	Япония 1992—2002	Свазиленд 1995
Камерун 1987—1993, 1995-1998	Кения 1993—1995	Швеция 1990—1993

Окончание табл. 1.1

ЦАР 1988—1999	Корея 1997—2002	Тайвань 1997—1998
Чад 1992	Либерия 1991—1995	Танзания 1988—1991
Колумбия 1999—2000	Мадагаскар 1988—1991	Таиланд 1997—2002
Конго 1994—2002	Малайзия 1997—2001	Тунис 1991—1995
Коста-Рика 1994—1997	Мавритания 1984—1993	Турция 1991, 1994, 2000—2002
Кот-д-Ивуар 1988—1991	Мексика 1994—1997	Уганда 1994—1997
Эквадор 1995—2002	Непал 1988—1991	США 1980—1992
Финляндия 1991—1994	Нигерия 1991—1995	Уругвай 2002
Гана 1997—2002	Норвегия 1987—1993	Венесуэла 1993—1997
Гвинея-Бисау 1994—1997		

Общепринятого определения системного банковского кризиса нет, но существует множество его характеристик. В целом такой кризис можно понимать как **стремительное и масштабное ухудшение качества деятельности множества банков под воздействием неблагоприятных факторов макроэкономического, институционального, регулятивного и иного характера, проявляющееся в неспособности значительного числа КО, а нередко и банковской системы в целом выполнять свои объективно необходимые функции в экономике, проводить базовые и иные банковские операции и обеспечивать собственное поступательное развитие.**

Банковская система современной России, начавшая возникать в 1988 г., уже успела пройти ряд кризисов разной глубины и масштабов и с разными последствиями (включая многочисленные локальные кризисы, поражающие отдельные сегменты банковского сектора или банки отдельных регионов страны). Наиболее фундаментальным из них оказался кризис, пик которого пришелся на август 1998 г. Его можно считать «классическим» или «образцовым» кризисом всей молодой национальной банковской системы. Что же он означал?

Понятно, что кризис — это болезнь, точнее, особо опасный период в ее развитии, а также реакция на изменение условий деятельности экономических субъектов. Но что конкретно это может означать применительно к банковскому делу?

Из содержания § 1 настоящей главы по правилу «от противного» легко заключить — **кризис банковской системы** может означать, что имеет место хотя бы одно из следующих обстоятельств:

1) в стране в целом или в значительном числе регионов просто мало или вообще отсутствуют банковские учреждения, так что предприятия, организации и население в значительной мере или практически полностью лишены возможности получать банковские услуги;

2) верхний уровень системы (прежде всего Центральный банк) не справляется или плохо справляется со своими функциями и задачами. Это может означать, в частности, что Центральный банк своими действиями или бездействием допускает такую ситуацию, когда принципы формирования и функционирования здоровой и эффективной банковской системы перестают выполняться или начинают выполняться все хуже и все более некачественно (непрофессионально);

3) банки мало (недостаточно) взаимодействуют с предприятиями и организациями реального сектора экономики, в ощутимой мере изолированы от них (по тем или иным причинам излишне много сил и средств направляют на ведение межбанковских операций), не стремятся широко обслуживать население;

4) предприятия и организации реального сектора экономики и население не заинтересованы в тесном и стабильном взаимодействии с банками, не доверяют им (доверяют в малой степени) свои деньги, не склонны обращаться в банки со своими проблемами или не надеются, что банки способны или захотят помочь им решить такие проблемы;

5) реальный сектор экономики в целом или значительные его части (т.е. предприятия и организации — реальные и потенциальные клиенты банков) пребывают в кризисном состоянии (конкретно — в состоянии неплатежеспособности);

6) банки мало (недостаточно) или неэффективно взаимодействуют друг с другом (кризис рынка межбанковских кредитов и депозитов);

7) значительное число банков либо вовсе не в состоянии оказывать клиентуре базовые банковские услуги (прежде всего платежные и кредитные), либо не способно оказывать их на приемлемых для клиентов условиях и на надлежащем качественном уровне;

8) значительное число банков способно предложить клиентам лишь самый ограниченный перечень банковских продуктов, причем на незначительные суммы;

9) значительное число банков плохо управляется.

В принципе каждого из названных факторов самого по себе достаточно, чтобы кризис системы стал реальностью. Однако обычно кризис характеризуется совокупным действием всех или многих из таких факторов.

Кризис банковской системы может быть «изолированным», но может также сочетаться с кризисом других секторов экономики и кризисом социально-политическим.

Кризис также может протекать в открытой форме (это его «зрелое» состояние, когда, например, большое число банков прекратило проводить платежи клиентов или возвращать вклады по требованию

вкладчиков) либо иметь латентный (скрытый, неочевидный) характер, что соответствует ситуации, когда значительная часть банковских институтов по сути несостоятельна, но продолжает функционировать.

Из самой природы перечисленных обстоятельств видно, что кризис не может ни возникнуть, ни закончиться одномоментно. Кризис системы в целом и каждая его фаза (начало, пик, окончание) — это всегда более или менее продолжительный процесс, причем временные параметры указанных фаз могут быть определены лишь приблизительно и условно (начало новой фазы не всегда будет означать, что предыдущая фаза завершилась полностью и «чисто»). Этот процессный характер кризиса означает, в частности, что на разных этапах его развертывания уместны и необходимы разные по содержанию и целям наборы антикризисных мер.

Из изложенного также следует, что каждое из обстоятельств может действовать сильнее или слабее. Соответственно системный кризис может быть более или менее глубоким, более или менее опасным. Это в свою очередь будет означать, что антикризисные меры должны быть адекватными глубине кризиса. От этого будет зависеть и «цена», и продолжительность времени преодоления кризиса.

Кризис 1998 года: краткая характеристика истоков

То, что выше кратко изложено о понятии кризиса банковской системы, имеет общее значение. Вместе с тем каждый такой кризис всегда начинается и проходит по «собственному сценарию», в большей или меньшей мере отличающему его от других подобных событий. Посмотрим с этой точки зрения на наш самый памятный банковский кризис, тем более что это представляет не только исторический интерес. В 2001—2002 гг. банковский сектор России по внешним (прежде всего количественным) параметрам деятельности вышел на предкризисный уровень или даже превзошел его. Тем не менее стоящие перед ним проблемы, грозящие опасности и способы продвижения вперед невозможно понять, отвлекаясь от кризиса 1998 г.

На 1998 г. пришелся пик кризиса, который имел системный характер, т.е. это был кризис всесторонний, в котором проявилось практически все, что могло привести к такому результату, — неподготовленная либерализация, во многом несостоятельная денежная и кредитная политика, неудовлетворительное управление банковским сектором со стороны Центрального банка, недостатки построения самого сектора коммерческих банков, его недокапитализированность, низкая кредитоспособность кредитных организаций, определенная вовлеченность в сети «теневой» экономики, неблагоприятные условия, способствовав-

шие проникновению в банковский бизнес криминальных элементов, в целом низкий уровень правового образования финансово-кредитных работников (как в государственном, так и в частном секторе), отсутствие нормальной конкурентной среды на рынке банковских услуг, низкий уровень внутреннего менеджмента вообще и недостаточно квалифицированное управление банковскими рисками в частности (на фоне низкой финансовой дисциплины многих потребителей банковских услуг), чрезмерное увлечение спекулятивными операциями на финансовых рынках, олигопольная и непрозрачная структура банковской собственности, чрезмерное использование сделок с аффилированными лицами¹, выделение кредитов на «дружеской» основе, слишком большая зависимость от объема привлеченных средств при условии существенного несоответствия активов и пассивов КО по срокам; большая доля краткосрочного и сверхкраткосрочного финансирования и т.д. и т.п.

Называя данный кризис банковским, ситуацию значительно упрощают, поскольку на самом деле это был кризис всей финансовой системы страны, т.е. вышел далеко за рамки банковского сектора.

Важнейшие формы проявления системного кризиса

Формы проявления системного банковского кризиса в соответствии с их особенностями можно рассматривать на двух уровнях — более глубоком и поверхностном.

В первом случае указанные формы не всегда очевидны (не видны «невооруженным взглядом»), и для их идентификации необходимо в определенной мере уметь анализировать ситуацию в банковской сфере. Такими формами проявления кризисной ситуации в данной сфере можно считать перечисленные ранее пункты, названные обстоятельствами или факторами, делающими кризис реальностью (было выделено 9 таких пунктов, но, видимо, их может быть названо и больше).

¹ Аффилированные лица банка — физические лица, способные в силу занимаемого ими служебного положения или на иных основаниях оказывать существенное влияние на решения, которые банк принимает, например, по вопросам выдачи или невыдачи кредитов.

" Причиной кризиса может стать, например, чрезмерная информационная закрытость многих банков. В условиях распространения среди клиентуры панических настроений «сторонний наблюдатель практически лишен возможности объективно оценить реальный масштаб возможных проблем из-за значительной информационной закрытости большинства российских банков, которая таким образом сама по себе становится одним из существенных рисков банковской системы. Причем это риск, способный в соответствующих условиях довести до банкротства практически любой стабильно работающий банк» (Криночкин Д.Л. Устойчивость коммерческого банка в условиях кризиса // Банковские услуги. 2004. № 10).

Как правило, они относятся к начальной фазе кризиса, когда он только разворачивается, почти скрытно набирает силу.

Поверхностные же формы проявления системного кризиса обычно очевидны для всех, кто интересуется данной проблематикой. К их числу можно отнести, например, следующие.

- Резкое сокращение' объемов деятельности либо фактическое прекращение большим числом банков проведения базовых операций (существенные задержки или полное приостановление клиентских платежей, «замораживание» кредитных операций, невозвраты клиентам их вкладов и депозитов и т.п.) или вообще любых операций. В августе 1998 г. из имевшихся на тот момент банков ни на один день не прекратило работу только примерно половина — около 800 средних и небольших банков.

- Необычно большое количество отзывов у банков лицензий Центральным банком.

- Практически мгновенное исчезновение межбанковского рынка (его потом приходится создавать заново).

- Появление сравнительно большого числа предложений со стороны банков о готовности проводить операции на условиях, явно отличающихся от среднерыночных.

- Широкое распространение в обществе панических настроений в отношении всех банков и вообще всяческих финансовых организаций.

- Активизация процедур ликвидации нежизнеспособных КО.

Поверхностные формы проявления системного шока характерны для «вершинной» фазы кризиса и в меньшей мере — для фазы завершающей.

Основные последствия системного кризиса

Последствия системного банковского кризиса достаточно многообразны, однако они разные для тех или иных сторон, имеющих отношение к банковскому делу.

Для общества в целом наступление системного банковского кризиса и его преодоление означают:

- уменьшение совокупного общественного капитала, размера национального богатства, спад производства, уменьшение ВВП;
- бюджетно-финансовую дестабилизацию, высокую инфляцию и демонетизацию экономики;
- общее ухудшение ситуации в экономике, оценок такой ситуации (в т.ч. со стороны иностранных предпринимательских кругов) и перспектив ее улучшения;
- обострение в сфере социальных отношений и необходимость быстро снять возникшее напряжение;

- необходимость разработки новых подходов к организации и управлению не только банковским сектором, но и всей экономикой и реализации основанного на таких подходах комплекса практических мероприятий;
- необходимость понесения более или менее значительных непредвиденных расходов.

Для клиентов банков тот же самый процесс будет означать:

- полную или частичную потерю денег, доверенных ими банкам, которые не смогли пережить кризис;
- ухудшение условий ведения бизнеса (для предприятий, организаций, индивидуальных предпринимателей), условий банковского обслуживания физических лиц;
- подрыв финансового положения заемщиков из-за ухудшения экономической ситуации в стране, нарастание их просроченных и безнадежных долгов банкам;
- необходимость поиска других (надежных) банков, если прежние потерпели крах;
- возможно, необходимость пересмотра отношений с банками, сумевшими пережить бурю и сохранить свою работоспособность.

Для банковского сообщества в целом последствия могут быть следующими:

- уменьшение совокупного банковского капитала;
- понижение стоимости активов банковского сектора;
- изъятие частью клиентов своих средств даже из надежных банков (сокращение ресурсной базы банковской системы);
- ухудшение качества кредитных портфелей банков;
- возникновение или усиление несоответствия между пассивами и активами банков по объемам и срокам;
- более или менее полная утрата банками платежеспособности и ликвидности;
- падение доверия к банкам в целом;
- уменьшение объемов операций и прибылей;
- перераспределение клиентуры между банками, оставшимися «на плаву»;
- необходимость уточнения характера отношений с клиентами;
- необходимость участия, в т.ч. своими финансами, в мероприятиях, которые должны оздоровить ситуацию;
- сокращение сети банковских учреждений (территориально удаленных подразделений банков);
- необходимость как минимум скорректировать стратегию развития, политики применительно к разным направлениям деятельности и все процессы организации управления в банках;

- усиление напряженности на рынке труда банковских специалистов;
- усиление напряженности в отношениях с обществом, регулирующими банковскую сферу органами, вообще с властями, со вспомогательными организациями.

При этом каждый из перечисленных пунктов допускает и даже предполагает более детальную расшифровку. Так, в 1998 г. понижение стоимости активов банковского сектора выразилось в следующих главных моментах. Во-первых, резко обесценились вложения банков в государственные ценные бумаги. Во-вторых, осложнилась ситуация с российскими валютными облигациями, которые служили обеспечением иностранных банковских кредитов у тех банков, которые заняли деньги на зарубежных рынках капиталов. Резкое падение цен на эти облигации потребовало от российских банков внесения гарантийного взноса (так называемой гарантийной маржи по привлеченным кредитам), что значительно обострило их проблемы с ликвидностью. В-третьих, девальвация рубля привела к большим потерям банков по открытым в 1996—1998 гг. форвардным контрактам на поставку иностранной валюты.

Таким образом, банковские кризисы — явления более чем нежелательные, приводящие к тяжелым общеэкономическим и социальным последствиям. Среди всех возможных непосредственных последствий системного банковского кризиса невозможно найти ни одного, которое можно было бы истолковать как позитивное или благотворное. Позитивными могут оказаться только более отдаленные последствия кризиса, точнее, не самого кризиса, а тех правильных уроков, которые общество вынесет из него, реализации тех адекватных решений, которые будут приняты на основе трезвого анализа того, что и почему случилось.

1.3. Причины системного банковского кризиса

Некоторые общие положения

Причины, которые могут привести к общему кризису банковской системы, также целесообразно делить на 2 уровня — непосредственные (поверхностные) и глубинные.

С возможными **поверхностными причинами** мы уже познакомились ранее — это так называемые обстоятельства или факторы, делающие кризис реальным фактом (они же — не всегда очевидные, относительно глубокие формы проявления кризиса). Данные причины являются:

- только возможными — ибо отдельные из них могут иметь место, а могут и отсутствовать, могут при определенных условиях усилиться и действительно «запустить» кризис, но может этого и не случиться;

- поверхностными — так как сами в свою очередь нуждаются в объяснении более глубинными, более фундаментальными явлениями и процессами.

Действительно, в объяснении причин того, почему в такой-то период произошел системный банковский кризис, можно, конечно, остановиться и на констатации наличия таких причин, как, например, явно недостаточное количество в стране (регионах) банковских учреждений, неэффективная работа регулирующих органов и т.д. вплоть до плохого внутреннего управления в банках. Однако останавливаться на этом уровне не следует, поскольку во всех подобных случаях открытыми остаются главные вопросы: а почему банковских учреждений мало? а почему Банк России плохо справлялся со своими функциями и задачами? а почему менеджмент в банках оказался не на высоте? и т.д. и т.п. И не отвечать на эти более глубокие вопросы нельзя, иначе никаких полезных уроков из кризиса невозможно будет извлечь.

Причины кризиса (как поверхностные, так и более скрытые) необходимо также разделять на внешние и внутренние, имея в виду под первыми те причины, которые зарождаются и зреют во внешней для всех банков среде и от последних не зависят, а под вторыми — причины, которые возникают внутри самих банков, являются их собственным «продуктом» и вполне им подвластны. Такое разделение необходимо с технологической точки зрения — ясно, кто за что должен нести ответственность в процессе разработки и реализации антикризисных мер.

При этом **важнейшими среди внешних причин** кризиса банковской системы (сектора) в общем случае можно считать:

- макроэкономические дисбалансы (сильная или усиливающаяся диспропорциональность отраслей экономики, существенный или растущий дефицит бюджета и государственный долг, низкие или замедляющиеся темпы роста ВВП, неблагоприятные или ухудшающиеся условия предпринимательства) и непроведение необходимых структурных преобразований;

- неадекватную макроэкономическую политику власти[^], в т.ч. фиксируемую в законах и подзаконных актах, включая политику в отношении места и роли государства в экономике, политику в отношении национального производства в части реального сектора экономики и в части банковского сектора, политику в отношении способов обеспечения экономического роста и финансовой стабильности, непонимание и/или неприятие такой политики (политик) общественностью, предпринимательскими кругами, населением;

- финансовую нестабильность (сильная или усиливающаяся инфляция, резкие колебания товарных цен и цен финансовых активов,

высокие или растущие реальные процентные ставки, большой или нарастающий отток капитала из страны и национальной экономики, снижение золотовалютных резервов государства, сильные колебания курса национальной денежной единицы и др.), общественные ожидания дальнейшего нарастания такой нестабильности;

- неадекватную политику и практику регулирования деятельности КО, которую проводят Центральный банк и иные регуляторы (неадекватная нормативно-правовая база соответствующей деятельности, некачественные и формальные надзор и регулирование, несвоевременная и неадекватная реакция на возникающие в банковской сфере проблемы и др.);

- неадекватную политику национального предпринимательского сообщества (реальный сектор) в отношении отечественного банковского сектора (размещение капиталов в зарубежных банках);

- низкий или падающий уровень доверия населения к финансовой системе страны в целом и национальной банковской системе в частности (независимо от того, чем вызывается такое отношение).

Чтобы та или иная причина «выстрелила», необходим спусковой механизм. В роли последнего могут выступить самые разные обстоятельства. Например, начало системного кризиса может быть связано с возникновением острых проблем с платежеспособностью в одном или нескольких банках, имеющих ключевое значение для сектора в целом. Разрушение таких банков может спровоцировать «эффект домино» и тем самым вызвать системный кризис. К тому же самому результату может привести плохо продуманное или неудачно реализованное решение регулирующих органов по любому вопросу, значимому для банковского дела в стране. Примеров подобного рода было, увы, более чем достаточно, в т.ч. в современной России.

О причинах кризиса 1998 года

Изложенные выше короткие соображения о причинах системных банковских кризисов по необходимости носят обобщенный, достаточно абстрактный характер. Чтобы яснее представить себе, как реально готовится и начинается такой кризис, есть смысл обратиться непосредственно к событиям, связываемым с 1998 г.

При этом можно сразу отбросить как несостоятельную попытку объяснить отечественный «показательный» банковский кризис тем, что наши банки слишком малы по своим размерам (капиталам). «Банковская система» — понятие не количественное, а качественное. И кризис данной системы невозможно объяснить «габаритами» ее составных элементов. Все банки, в т.ч. самые крошечные, какие толь-

ко у нас возникали, могли в принципе найти свою нишу в экономике, т.е. найти клиентов, примерно соответствующих по «весу» самим банкам. Правда, чего действительно не хватало, так это нескольких по-настоящему крупных (даже по высшим мировым меркам) банков, которые могли бы на равных работать с гигантами отечественной промышленности, но это уже иная проблема.

Начиналось в конце 1980-х годов все очень бурно и многообещающее. И практически сразу проявились некоторые тревожные тенденции (не считая кризисной ситуации в реальной экономике), главная из которых — необычайно скорое и по сути стихийное, бессистемное становление весьма большого числа банков и еще большего количества иных КО вне какой-либо рациональной, коллективно продуманной и обнародованной концепции формирования банковской системы. Это обстоятельство имело драматические последствия.

Уже в 1995—1996 гг. внутренние пороки системы стали проявляться в открытых и болезненно острых формах. Становилось ясно, что речь идет о глубоком кризисе модели банковской системы, формально никем не объявленной, но в «рабочем порядке» фактически навязанной властями обществу и самим банкирам. По выражению одного комментатора, отечественные банки с самого начала представляли собой инфляционных наркоманов, искусственно взращенных с помощью дешевых ресурсов, сознательно заниженного уровня конкуренции, предоставления за лояльность и послушание крупных корпоративных клиентов (прежде всего из сырьевого сектора), финансовой поддержки со стороны федерального бюджета; наркоманов, которых «посадили на иглу» и заставили играть по самоубийственным правилам.

Здесь необходимо уточнить два момента. Во-первых, высочайший уровень инфляции в те годы — это была та зыбкая почва, на которой действовали не только банки, и инфляционная составляющая их становления не содержала ничего специфического именно для банков. Действительный интерес здесь представляет искусственная селекция банков, которые уже в силу этой их характеристики в дальнейшем не могли не обнаружить свою нежизнеспособность. Но в этой связи, во-вторых, нельзя не отметить, что такая характеристика могла быть отнесена только к части отечественных банков, но, правда, такой части, которая вплоть до середины 1998 г. задавала тон в банковском секторе страны.

Как происходила указанная селекция банков, обреченных сначала на фантастическое обогащение, а в недалеком будущем — на крах, потрясший всю Россию? Использувавшиеся для этого пути или средства известны.

- Проведение властями бюджетной, денежной, кредитной, валютной политики, сверхвыгодной узкой группе будущих российских олигархов, представлявших главным образом сырьевой капитал. По сути это было крупномасштабное перераспределение национального богатства и капиталов через избранные банки, которые приучились жить на изобилии дешевых либо даровых финансовых ресурсов, получая громадные прибыли. Все это провоцировало формирование уродливой структуры их балансов, делало ее неэффективной, рискованной и просто гибельной.

- Паразитирование «обреченных» банков на бюджетах различных уровней. Учредителями крупных банков и одновременно партнерами, на средства которых удалось нажать значительные банковские состояния, оказались предприятия ресурсодобывающих, экспортоориентированных отраслей, а главным источником банковских капиталов — фактически бесплатные кредитные ресурсы в виде громадных остатков на расчетных счетах клиентов-учредителей. Став уполномоченными гигантов отечественной индустрии, банки вовлекли в свой оборот и бесплатные средства бюджетов разных уровней. Полученный таким путем имидж позволил им привлечь значительные средства предприятий других отраслей, а также вклады населения.

Отсюда легко понять, что если между «допущенными» банками и имела место какая-то конкуренция, то она больше напоминала войну за лучшие «куски» государственных средств и за ресурсы немногочисленных наиболее богатых клиентов. Но тем самым данные банки, получившие почетное наименование системообразующих, не только отдалили себя от основной массы банков, но и поставили себя в отношении с властями в критическую зависимость от обстоятельств, на которые, как они полагали и рассчитывали, имеют право и смогут всегда эффективно воздействовать. И в этом состояла их стратегическая управленческая ошибка.

В то же время неверно было бы полагать, будто «системообразующие» банки в 1998 г. стали просто жертвами, ни в чем не повинными заложниками экономической и финансовой политики, проводившейся властями. Формально признаки излишней доверчивости банков политике властей и мотивы жертвы безусловно были налицо, по сути же все обстояло иначе, поскольку указанная политика совсем не была неожиданной для крупных банков. Более того, они были в числе ее активных творцов и соучастников.

- Проведение Банком России политики, в которой были заинтересованы прежде всего или только крупнейшие и крупные банки. Она включала в себя два компонента: политико-идеологическое обеспече-

ние формирования в обществе безусловно позитивного отношения к большим банкам и однозначно негативного — к банкам средним и мелким; соответствующие практические решения.

При этом на словах руководство ЦБ РФ принципиально всегда было за *«удержание в банковской системе небольших, но здоровых банков»*. На деле начиная примерно с 1995 г. все было как раз наоборот, шла упорная искусственная селекция отечественных банков в пользу крупных и сверхкрупных.

Что касается реализовавших данную установку практических решений, то они отличались значительным разнообразием и немалой выдумкой, будучи нацеленными на: а) ликвидацию мелких банков как ненужного «балласта» и/или б) укрупнение крупных банков, в т.ч. за счет присоединения к ним средних и мелких. Со стороны Центрального банка, надо полагать, расчет был на то, что оставшиеся в строю после такой «зачистки» банки смогут полноценно заменить исчезнувшие банки и обеспечить оптимальное распределение ресурсов в экономике. Мотивы крупных банков были другими. Для обоснования такой «селективной» политики властей и крупнейших банков был придуман целый арсенал аргументов мифического свойства¹.

Теперь обратимся к другим характеристикам сложившейся банковской системы, позволяющим правильно оценить итог осени 1998 г. как неслучайный результат ее развития.

Банковская система в России складывалась, как уже отмечено, стихийно, Банк России не имел никакой концепции создания и укрепления порученной ему системы. Коммерческие банки также не отличились в этом плане в лучшую сторону. Между тем хорошая, продуманная, учитывающая максимально возможное число факторов концепция (стратегия) развития, рассчитанная на доступный для более или менее уверенного прогнозирования ситуации период (не обязательно длительный), жизненно необходима любому банку (как и всякому хозяйствующему субъекту), причем необходима тем больше, чем сложнее и неопределеннее среда, в которой ему приходится действовать, и чем хуже идут дела.

Принципиальным был и остается вопрос о структуре банковской системы, в т.ч. в ее территориальном аспекте (другой важнейший аспект — рациональное сочетание крупных, средних и мелких банков). Вопрос этот в России не был решен на разумных началах. В результа-

Анализ этих мифов см.: *Тавасиев А.М., Ребельский Н.М.* Конкуренция в банковском секторе России. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 169—187.

те у специалистов складывалось мнение, что в России имеются две банковские системы: московская — относительно благополучная и региональная — умирающая.

В неразрывной связи с территориальным находится «весовой» аспект организации банковской системы, в соответствии с которым в системе должно поддерживаться некое (эмпирическим путем найденное) оптимальное соотношение между банками разного «веса» или размерности — крупными, средними и мелкими. Это соотношение, в целом определяемое главным образом аналогичным делением предприятий и организаций небанковского сектора, в России в рассматриваемые годы было грубо нарушено. Было отдано явное предпочтение крупнейшим и крупным банкам, причем до такой степени, что, казалось, ЦБ не стал бы возражать, если бы не осталось вообще ни одного среднего или мелкого банка. Похоже, что только события конца 1998 г. не дали осуществиться этой странной мечте. Странной потому, что во всем мире считается аксиомой элементарное правило: можно и нужно, важно иметь полный «ассортимент» банков.

Были ли у Банка России хоть какие-то основания подозрительно относиться к небольшим банкам? Да, но только формально.

Везде принято считать мелкие банки наименее устойчивыми и наиболее подверженными всевозможным нарушениям (но даже если это верно, то все равно никто в мире такие банки не ликвидирует). Впрочем, точнее было бы сказать, что в странах развитого рынка крупные банки считаются самыми надежными, стабилизаторами всей системы (из чего, видимо, и был сделан формально логический вывод о ненадежности некрупных банков). Возможно, применительно к условиям указанных стран такая оценка может считаться обоснованной (хотя есть немало примеров, дающих повод думать, что и там не все так просто и однозначно). Но наши-то банки действуют в нашей стране с ее особыми условиями, неповторимой деловой средой, уникальными обычаями делового оборота.

Сделанный вывод оказался не просто формальным, а грубо ошибочным и с тяжкими последствиями. В наших условиях не мелкие или средние, а именно гранд-банки стали коллективным эпицентром кризиса.

Сигналов усиливавшегося неблагополучия в банковском секторе страны всегда было достаточно. Однако Банк России либо вовсе на них не реагировал, либо его реакция была неадекватной.

Еще одна характерная особенность складывавшейся в стране банковской системы — глубоко противоречивое сочетание наличия множества мелких и средних банков с чрезвычайно высокой (по меркам системы в целом) концентрацией банковского капитала. Уже в 1996 г.

20 из 200 крупнейших банков, действовавших в России, «оттягивали» на себя более 60% капитала и еще большую долю чистых активов банков. На их долю приходилось чуть менее 70% общей суммы кредитов, выданных 200 банками. Одновременно 10% крупнейших операторов фондового рынка обеспечивали более 80% всех вложений в ценные бумаги, в т.ч. свыше 85% вложений в облигации государства.

Концентрация капитала и активов в банковском секторе в течение всего десятилетия быстро росла, крупнейшие банки становились еще крупнее. Уже за первые три года сформировались мощные банковские группы. За 1997 г. доля активов 200 крупнейших банков в совокупных активах банковской системы возросла с 85 до 88,4%. При этом доля активов первых 5 крупнейших банков к началу 1998 г. составила почти 38%, а доля активов 6—20-го банков — более 22%. Доля малых и средних банков, естественно, устойчиво снижалась.

Чем опасна противоречивость представленной картины? Ведь процесс концентрации капитала сам по себе — закономерный, нормальный экономический процесс, в ходе которого банки и должны укрупняться.

Опасность была не в самой концентрации банковского капитала как таковой, а в том, в каких формах и посредством каких механизмов этот процесс осуществлялся. Во-первых, банки у нас очень уж быстро становились крупными и продолжали интенсивно укрупняться прежде всего за счет неэкономических факторов, искусственным путем, доступным исключительно ограниченному их числу («олигархические банки»). Во-вторых, их возвышение во многом базировалось на практическом прекращении возникновения новых банков (так, в 1996 г. ЦБ зарегистрировал только 28, в 1997 г. — всего 12 новых КО) и в еще большей мере — на почти силовом и искусственном вытеснении с рынка массы средних и малых банков, далеко не все из которых были безнадежными. И все это, в-третьих, происходило на фоне ярко выраженной диспропорциональности в территориальной организации банковского дела (до 46% всех КО сконцентрировались в Московском регионе)).

Получается, что процесс концентрации капитала в наших нетипичных условиях во многом лишился своего привычного смысла, поскольку:

- был выведен за рамки собственно экономических процессов (укрупнение отдельных капиталов в основном перестало быть результатом экономической конкуренции);
- явился выражением процесса видового обеднения банковской системы и в этом смысле выражением тенденции ко все большей ее неадекватности состоянию и потребностям реальной экономики;

- стал искусственно направляться к выгоде определенной группы банков;
- был истолкован практически и теоретически односторонне и при этом как процесс автономный.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие **общие выводы**.

1. В рамках тех объективных экономических условий, которые имели место на протяжении рассматриваемого десятилетия (непрекращающийся спад производства, сильнейшая инфляция, другие известные кризисные явления), здоровая, полноценная банковская система в России возникнуть и не могла.

2. В рамках указанного ограничения и в силу действия целого ряда факторов в стране сформировалась модель банковской системы, которая хотя и была в целом работоспособна, но не располагала внутренним потенциалом для последовательного развития в эффективный, цивилизованный вариант банковской системы современного рыночного типа, т.е. была обречена на крупномасштабный кризис. Указанные факторы «взорвались», когда летом 1998 г. государство, до этого упорно строившее «финансовую пирамиду» из своих облигаций, объявило дефолт по соответствующим своим долгам. Главными из таких факторов были следующие.

• Кризис во многом явился следствием проводившейся в те годы ошибочной (неадекватной реальным проблемам развития страны) экономической и финансовой политики Правительства и Центрального банка РФ. Она не была ориентирована на подъем и повышение эффективности реальной экономики, колебалась от жесткого монетаризма до искусственно поддерживаемой финансовой стабилизации. Материальное производство — основа любой экономики — с каждым годом сокращалось. Банковский сектор оказался заложником такой политики (кроме олигархических «системообразующих», которые сами были активными соавторами данной политики). Предотвратить кризис или хотя бы существенно ослабить его тяжесть, остроту, продолжительность можно было только при своевременном и решительном изменении указанной политики, чего не произошло. Ни Правительство РФ, ни Банк России не смогли решить лежащие на них основные проблемы.

• Кризис явился результатом неумения руководителей многих коммерческих банков эффективно управлять, неготовности многих из них, особенно руководителей крупнейших банков, к цивилизованной работе в рамках экономических методов, настроенности на решение своих проблем посредством установления особых отношений с органами власти, на сращивание с представителями последних, вмешательства в политику, попыток влияния на нее в своих частных интересах.

• Сказалось влияние и таких факторов, как экономическая нестабильность, крайне высокая зависимость страны от конъюнктуры мировых цен на сырьевые товары; противоречивое и неэффективное правовое регулирование, отсутствие ряда существенных элементов механизма правового регулирования банковской деятельности, слабое судебное обеспечение финансово-кредитной деятельности; недооценка со стороны властей значимости банков в функционировании экономики страны и отсутствие концепции развития банковского сектора; проводившаяся руководством Банка России практическая политика в отношении коммерческих банков, в ряде своих главных, стратегических пунктов оказавшаяся ошибочной, и нежелание исправлять эти ошибки; частое принятие имевших политическую подоплеку решений; ограниченные возможности развития ряда направлений банковского бизнеса, особенно в связи с высокими кредитными рисками и отсутствием инструментов ликвидности; обременительная налоговая система; низкий уровень доверия к государству и кредитным организациям.

• И конечно, действовала такая фундаментальная причина, как кризисное состояние самой реальной экономики (многих отраслей и видов производства).

И кризис грянул... Однако вопреки всем объективным и субъективным трудностям в составе сформировавшейся системы образовалось также относительно здоровое, в принципе жизнеспособное, имеющее потенциал дальнейшего прогрессивного развития ядро, представленное средними и мелкими банками, выжившими после августа 1998 г. за счет собственных сил.

Ждать ли нам новых кризисов?

Мировая практика однозначно свидетельствует: ни одна банковская система ни одного государства не застрахована от новых кризисов, даже если они в данный момент считаются «абсолютно здоровыми». А если мы имеем дело с банковскими системами, обремененными хотя бы некоторыми из перечисленных ранее причин нездоровья (самый близкий нам пример — отечественная банковская система в ее сегодняшнем состоянии), то такие системы почти наверняка «приговорены» к очередному кризису. Во всяком случае в течение нескольких последних десятилетий системные банковские кризисы большей или меньшей глубины и остроты периодически происходят в очень большом числе стран мира.

Так что-ждать новых кризисов не надо, а нужно обязательно упреждать таковые, а если это не дало должного эффекта — встречать

очередной кризис с готовым планом действий, в результате которых он должен быть преодолен с минимальными потерями для общества, клиентов банков и самой банковской системы.

Разумеется, если банк оказался в кризисе, то соответствующим образом организованное управление должно помочь ему преодолеть такое состояние, вывести его из кризиса в ряды «нормальных» банков. Однако более предпочтительными и оправданными следует считать такую политику и практическую «настройку» системы управления, которые позволяли бы вести профилактику и предупреждать, предотвращать само возникновение кризисных ситуаций в банках. И это может быть отнесено как к каждому отдельно взятому банку, так и ко всей их системе, к управлению такой системой в национальных масштабах.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «нормальное состояние» банковской системы?
2. Можно ли незавершенность формирования («недостроенность») банковской системы (например, в силу ее молодости) считать признаком ее кризисного состояния?
3. В рыночной экономике постоянно кто-то разоряется или испытывает финансовые трудности. Чем от этого обычного хода событий отличается системный кризис?
4. Как можно судить о глубине (остроте) кризиса банковской системы? Чем отличается системный банковский кризис от системных кризисов в других сферах экономики?
5. Можно ли полагать, что общество согласится принять определенный уровень риска системного банковского кризиса, т.е. посчитать, что такой кризис определенной остроты не опасен и терпим?
6. Может ли системный банковский кризис нести в себе какой-либо «позитив» и если да, то какой (какие)?
7. Какие из причин системного банковского кризиса важнее? Могут ли внутренние и внешние причины приводить к системному кризису порознь или только вместе?
8. Могут ли в разных странах (или в одной и той же стране в разные периоды) наблюдаться разные «наборы» внутренних и внешних причин системных банковских кризисов? Если да, то чем это можно объяснить?
9. Может ли банковская система быть в «нормальном состоянии» при «большой» (кризисной) реальной экономике? А наоборот?
10. Как долго может продолжаться кризис банковской системы?
11. Возможен ли такой вариант, чтобы банковская система вообще не вышла из кризиса?

Глава с.

ГЛОБАЛЬНОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ (РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ) КРИЗИСНЫХ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ: ИЗ МИРОВОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА

2.1. Реструктуризация банковских систем: понятие, цель и содержание

О термине

Термин «реструктуризация» в переводе с латинского означает изменение, улучшение структуры, т.е. формы и строения («морфологии») какого-либо объекта или системы и в значительной степени предусматривает неизменность направленности ее функционирования. В экономических текстах в широком плане понятие реструктуризации наиболее часто применяется в отношении долгов, в т.ч. внешних, платежей и платежного (торгового) баланса, корпоративного сектора экономики и отдельных предприятий, банковской системы в целом и отдельных банков (иных кредитных организаций).

Российский законодатель в свое время дал следующее определение: «Под реструктуризацией кредитной организации... понимается комплекс мер, применяемых к кредитным организациям и направленных на преодоление их финансовой неустойчивости и восстановление платежеспособности либо на осуществление процедур ликвидации кредитных организаций...» (п. 1 ст. 2 Закона № 144-ФЗ от 8.07.1999 г. «О реструктуризации кредитных организаций»). Данное определение не давало необходимого представления о рассматриваемом явлении, так как, во-первых, имело в виду отдельно взятые КО, а не банковскую систему как таковую, во-вторых, носило слишком технический характер и потому смешивало содержание, смысл процесса реструктуризации с теми мерами, которые в ходе этого процесса могут или должны применяться.

Общепринятого, единого определения реструктуризации не существовало и не существует, однако большинство сходится на том, что под указанным термином понимается **оздоровление (санация) банковской системы в целом и тем самым вывод ее из кризиса, приведение в состояние хорошей работоспособности**. Иногда также пользуются термином «стабилизация банковской системы», но он представляется менее удачным. Дело в том, что стабилизацию можно осуществ-

лять по-разному, в т.ч. путем ликвидации всей системы сразу или по частям. Имеется также точка зрения, согласно которой под реструктуризацией понимается процесс преодоления финансовых трудностей банков, проявившихся в период кризиса. Эту точку зрения необходимо признать если не ошибочной, то по крайней мере ограниченной.

Суть процесса

Если иметь в виду не дефиниции, а существо дела, то в реструктуризацию банковской системы, понимаемую как процесс, в общем случае включают целую совокупность решений и действий, главными элементами которой можно считать:

- преодоление или минимизацию негативного воздействия на состояние и перспективы функционирования банковской системы неблагоприятных макроэкономических, политических и иных общих факторов, извне воздействующих на банковскую систему;
- совершенствование системной организации (структура, виды, типы и т.д.) совокупности КО, создание условий для эффективной и цивилизованной конкуренции между ними;
- совершенствование правовой базы и организационно-экономических механизмов взаимовыгодного сотрудничества между КО и их клиентами;
- повышение качества управления банковской системой в целом и каждым отдельно взятым ее элементом;
- финансовое оздоровление отдельных банков и НКО;
- эффективную (с минимальными потерями для общества) ликвидацию нежизнеспособных КО.

Исходя из этого необходимое определение можно сформулировать так: **реструктуризация банковской системы — это управляемый процесс ее глобальной санации (оздоровления), поддерживаемый соответствующими изменениями в промышленной, денежной, кредитной, налоговой, бюджетной и информационной политике государства, а также в политике самих коммерческих банков и направленный на формирование эффективной, надежной, динамично развивающейся и адекватной современным потребностям народнохозяйства банковской системы.**

В соответствии с данным определением эффективную, стабильную, здоровую банковскую систему реструктурировать не нужно (хотя ее можно, например, совершенствовать или реформировать). Таким образом, **реструктуризация — это лечение** (оздоровление того, что здоровым не является), т.е. реструктуризацию можно и нужно понимать как

процесс, в результате которого банковская система конкретной страны должна выйти на качественно новый уровень своего развития.

Ясно также, что реструктуризация — всегда лечение такой системы, которая оказалась в кризисном состоянии и в силу тех или иных обстоятельств не способна своими силами выйти из него, справиться со своей болезнью самостоятельно, на основе закономерностей своего естественного («обычного») развития.

Наконец, с точки зрения реструктуризации (в частности, выяснения необходимости финансового оздоровления) надо рассматривать практически все без исключения банки. При этом реструктуризация как санационный процесс, видимо, должна иметь свой собственный инструментарий, который не ограничивается только инструментами обычного пруденциального банковского надзора.

Цель процесса

Из всего изложенного можно вывести и **общую цель** процесса реструктуризации банковской системы — восстановление и вывод ее на такой качественно новый виток движения, на котором она снова обретает ранее утраченный потенциал прогрессивного развития, снова становится адекватной потребностям меняющегося реального сектора экономики.

В этой связи необходимо обратить внимание на следующие принципиальные требования к содержанию рассматриваемого процесса:

- работа по реструктуризации будет полезной и продуктивной только в том случае, если будут учтены не только непосредственные причины банковского кризиса, но и определены коренные пороки экономических отношений, которые на данном этапе делают банковскую систему нежизнеспособной;
- реструктуризация банковской системы, которая фактически означала бы ее реанимацию в прежнем виде, не решает ни одной серьезной проблемы ни самой системы, ни экономики страны в целом;
- приступая к процессу реструктуризации, необходимо разработать не только тактические меры, но и ставить стратегические задачи — в результате реструктуризации получить такую структуру банковской системы, которая соответствовала бы новым целям и функциям, встающим перед банками на новом этапе;
- при разработке мер реформирования банковской системы следует четко определить круг задач, которые могут и должны быть решены в ходе такого реформирования и с помощью обновленной банковской системы, а также цену таких мер;
- эффективная реструктуризация предполагает комплексный подход к проблеме. Мировая практика выработала подходы и принципы, направленные на преодоление банковских кризисов, апробация которых показала

их достаточную эффективность. Непрофессионально и просто нецелесообразно использовать одни и пренебрегать другими принципами;

- выход из кризиса не может быть быстрым, легким и дешевым.

Задачи реструктуризации

Указанная выше общая цель может быть конкретизирована применительно к условиям страны в следующем перечне задач, работа над решением которых и должна составить реальное **содержание процесса реструктуризации**:

- преодоление причин, обусловивших банковский кризис, снятие острых противоречий, накопившихся в самой банковской сфере и в ее отношениях с реальным сектором;
- финансовое оздоровление проблемных банков, сохраняющих жизнеспособность и перспективы развития, в т.ч. помощь со стороны государства нуждающимся в ней банкам, способным эффективно ею воспользоваться;
- обеспечение надежного удовлетворения базовых текущих потребностей субъектов хозяйствования в банковских услугах (платежи и краткосрочное кредитование);
- формирование новой, более совершенной структуры банков и НКО (по формам собственности, размерам, региональному распределению и т.д.);
- создание новых правил деятельности банков и новых, более совершенных правил и инструментов регулирования такой деятельности;
- создание условий, механизмов и стимулов для реального поворота банков в сторону производства, их полноценного включения в воспроизводственные процессы экономики, преодоление непригодности банков к решению инвестиционных задач;
 - восстановление доверия между банками;
 - восстановление доверия к банковской системе, в т.ч. создание у населения стимулов к переводу сбережений на банковские счета;
 - создание стимулов для ответственной и эффективной деятельности банковских менеджеров;
 - цивилизованное закрытие явно нежизнеспособных банков при одновременном совершенствовании механизмов их ликвидации.

Не раз высказывалась мысль о том, что главная задача реструктуризации банковской системы — рекапитализация банков (восстановление утраченного капитала и его дальнейшее наращивание). Согласиться с этим в полной мере трудно. Конечно, многим банкам следует увеличивать свои капиталы. В то же время важно помнить: капиталы у банков

были и до, и после 1998 г., а вот что и как с ними делать, мало кто знал. В частности, и по сей день острой остается такая проблема, как узость спектра доходных и надежных направлений вложений капитала.

В 1999—2000 гг. некоторые банкиры настойчиво предлагали такое понимание задач реструктуризации и такие практические меры по радикальному преобразованию банковской системы, суть которых в итоге сводилась к некоторой перегруппировке оставшихся «на плаву» банков по принципу специализации (общероссийские специализированные банки, уполномоченные банки экспортноориентированных отраслей экономики или групп крупнейших предприятий, региональные банки). При этом предполагалось, что все новые «системообразующие» группы банков находятся под четким контролем соответствующих властных структур или групп предприятий, но взамен получают возможность работать с бюджетными деньгами. Указанные предложения отдельных банкиров скорее всего никак не были связаны с задачами восстановления банковской системы в целом.

2.2. Реструктуризация: принципы и условия

В числе **принципов** (основных правил) процесса реструктуризации банковской системы, которые следует считать обязательными, можно назвать следующие.

Принцип **солидарной ответственности**, смысл которого в том, что в указанном процессе обязательно участвуют (в т.ч. своими средствами) и координируют свои усилия и сами банки (прежде всего собственники), и их кредиторы, и государство. Без государственной поддержки реструктурировать банковскую систему невозможно. Но очевидно и то, что государство может поддерживать далеко не все нуждающиеся в этом банки, а значит, они должны ориентироваться прежде всего на самостоятельное решение своих проблем, и соответствующую позицию должны занять как руководители реструктурируемых банков, так и их кредиторы.

Принцип **минимизации затрат и потерь**. Он говорит о том, что при проведении реструктуризации приоритет должны иметь меры, позволяющие выйти из кризиса с наименьшими бюджетными затратами (финансовые потери для общества) и наименьшими потерями для банковской системы и клиентов банков.

Ликвидация проблемных банков — наименее затратный, но крайне сложный в социальном отношении путь. Здесь требуется особо взвешенный подход к проблемам вкладчиков, кредиторов и контр-

агентов ликвидируемых банков. Необдуманная ликвидация неплатежеспособных банков сама по себе может усилить кризис (пример Индонезии в 1997—1998 гг.). Наилучшим выходом, по оценкам ряда экспертов, может считаться слияние проблемного банка со здоровым. Однако это более чем спорная рекомендация.

Принцип минимизации ликвидации требует, чтобы в процессе реструктуризации, финансового оздоровления проблемных банков приоритет получили меры реорганизации, поддержки, а не банкротства.

Принцип справедливого распределения расходов на проведение реструктуризации предполагает, что обоснованную часть издержек на оздоровление банков должны возмещать те, кто сознательно принимал риски, связанные с деятельностью этих банков, кто несет ответственность за их убытки и кто выигрывает в результате реструктуризации (т.е. участники, высший управляющий состав банка). Экономическая ответственность собственников и высших менеджеров банков, не способных платить по обязательствам, может выражаться, например, в адекватном сокращении доли принадлежащего им банковского капитала, в их участии в реструктуризации путем дополнительных взносов в капитал банков. Часть убытков может покрываться и за счет вкладчиков.

Принцип стратегического подхода нацеливает на то, что разработка программы реструктуризации банковской системы — это прежде всего постановка стратегических вопросов о том, какую банковскую систему общество желает получить в результате реструктуризации (при условии, что она должна соответствовать новым целям и функциям, встающим перед банками на новом этапе), и лишь затем — выбор отвечающих этой стратегии и согласованных между собой мер, которые можно рекомендовать для санации отдельных банков и их системы в целом.

Принцип комплексного подхода означает, что определенная в программе система мер должна реализовываться полностью. Недопустимо, чтобы все содержание процесса реструктуризации было сведено к отдельным его составляющим (к примеру, чтобы все не ограничилось только преодолением финансовых трудностей, проявившихся у банков в период обострения финансового кризиса в августе 1998 г.).

Можно отметить и такие принципы проведения реструктуризации, как прозрачность (гласность и публичность) распределения связанных с нею расходов, усиление надзора за банками, получающими государственную поддержку, поощрение (непрепятствование административными мерами) самостоятельного приспособления банков к изменившейся ситуации и др.

Важное значение имеют условия реструктуризации, к числу которых можно отнести следующие.

1. Успех реструктуризации банковской системы прямо зависит от того, насколько грамотно и четко сформулированы долгосрочные задачи, промышленная, структурная и финансовая политика. К примеру, кредитование предприятий, особенно крупных, может быть эффективным только в том случае, если базируется на четкой государственной стратегии. Это обязательное условие, без которого реструктуризация банков вряд ли может быть успешной.

2. Для успеха реструктуризации банковской системы совершенно необходима концепция ее восстановления и дальнейшего развития, соответствующая задачам экономического роста. Такая концепция может быть ориентирована на решение: задач оперативного характера (восстановление платежного механизма, решение иных неотложных проблем) и задач более долговременного характера, решение которых будет означать выход банковской системы на качественно новый уровень развития.

3. Нереально пытаться реструктурировать банковскую систему в отрыве от реформирования или реструктуризации среды, в которой банки функционируют. Это требование касается в первую очередь реального сектора экономики, действующих здесь предприятий и организаций. Банковская система представляет собой своеобразную надстройку, которую можно успешно реструктурировать, зная, каков базис, т.е. какую экономику она будет обслуживать. Конкретные потребности и возможности реальной экономики — главный критерий, определяющий, какой быть банковской системе. Решение проблем реального сектора требует соответствующей общегосударственной экономической политики. В любом случае и реальному сектору, и банковской системе необходимы четкие ориентиры, которые сами по себе являются дополнительными стимуляторами развития.

4. Реструктуризации банковской системы должно предшествовать оздоровление денежных и кредитных отношений. Ключевую роль здесь играет оздоровление денежных отношений (в частности, предотвращение бартера, всех неденежных форм «платежей» в экономике). Последнее же предполагает реализацию действенных мер стимулирования инвестиций в реальный сектор экономики, поскольку выход из экономического кризиса неинвестиционным путем невозможен.

5. Реструктуризация банковской системы невозможна также без кадровой революции. Специалисты по краткосрочным финансовым спекуляциям должны или переучиться, или уступить свое место профессионалам, способным работать с реальным сектором, имеющим

знания и умение по части оценки и отслеживания инвестиционных и производственных рисков.

6. Реструктуризация банковского сектора требует значительных корректировок законодательной и нормативной базы.

Исходя из изложенного можно выделить несколько **ключевых вопросов**, на которые в случае возникновения системного банковского кризиса обязательно надо найти удовлетворительные ответы.

1. Что явилось главной причиной (главными причинами) того положения, в котором оказались банки?

2. Что должно стать главным содержанием (важнейшей составной частью) процесса реструктуризации?

Печально, но в 1998—1999 гг. на этот центральный вопрос по-разному отвечали даже руководители Банка России. Предлагались следующие несогласованные варианты:

а) финансовое оздоровление проблемных банков, сохраняющих жизнеспособность и перспективы развития;

б) повышение уровня капитализации банков.

Известной популярностью пользовались и такие варианты ответа:

- оздоровление денежных отношений;
- оздоровление не столько самих банков, сколько денежных и кредитных отношений;
- создание качественно иной банковской системы.

3. Как должна выглядеть структура банковской системы, которую целесообразно сформировать, «воспользовавшись» реструктуризацией? Вопрос принципиальный. Здесь нужна ясность в отношении того, в частности, следует ли иметь полный «ассортимент» банков разных видов (в т.ч. по размерам, формам собственности и иным параметрам) или можно обойтись каким-либо иным вариантом.

4. Какой должна быть концепция восстановления и развития банковской системы? В частности, важен такой вопрос: следует ли считать главным направлением оздоровления банков проведение банкротств или их реорганизацию и санацию, включая всестороннюю финансовую и другую поддержку в различных формах, структурную перестройку?

2.3. Из зарубежного опыта реструктуризации банковских систем

Коллективный опыт

Реструктуризация банков — не уникальная проблема России. За последние 25 лет банковские кризисы случались более чем в 70 странах. И везде процесс восстановления равновесия шел болезненно, везде го-

сударство в нем участвовало (хотя степень такого участия в разное время и в разных странах значительно варьируется). Причины кризиса где-то совпадали, где-то имели свою специфику, но формы его преодоления везде во многом были схожими: стабилизационное кредитование, пополнение собственных капиталов банков, выкуп их активов, включая просроченные долги, и др. Как правило, основная финансовая нагрузка ложилась на государственный бюджет либо непосредственно, либо опосредованно — через финансирование деятельности специально создававшихся государствами агентств для реструктуризации.

Пионером в области реструктуризации банковской системы стали США, создав под влиянием Великой депрессии 1929—1933 гг. систему гарантирования вкладов и специальный институт для управления этой системой, которому одновременно было поручено заниматься реструктуризацией, — Федеральную корпорацию по страхованию депозитов (ФКСД) (см. далее).

Следующий этап реструктуризации банковских систем связан с серией банковских кризисов в самых разных странах в течение последних трех десятилетий.

В США за 1980—1991 гг. прекратили существование 1300 банков и 1400 ссудосберегательных ассоциаций. Реструктуризация банковской системы стоила, по различным оценкам, от 300 до 500 млрд долл. (5% ВВП). В 1995 г. банковский кризис произошел в Японии, в 1994—1995 гг. — Франции, в 1989—1990 гг. — Австралии, в 1987—1989 гг. — Норвегии, в 1991 г. — Швеции, в 1991—1993 гг. — Финляндии, в 1980—1982, 1989—1990 и в 1995 гг. — Аргентине, в 1990, 1994—1995 гг. — Бразилии, в 1981—1982, 1990—1991 и в 1995 гг. — Мексике, 1982—1984 гг. — Чили, в 1994—1995 гг. — Индии, в 1994 г. — Индонезии, в 1985—1988 гг. — Малайзии, в 1981—1987 гг. — на Филиппинах, в 1991—1995 гг. — в Венгрии, в 1990-х годах — Польше, Болгарии, Литве, Латвии, Эстонии, Южной Корее и др. В некоторых странах системные кризисы повторяются периодически. Отдельные государства (Великобритания, Голландия, Дания, Австрия, Швейцария и др.) смогли избежать системных банковских кризисов во многом благодаря наличию системы их предотвращения, прежде всего за счет эффективного банковского надзора и регулирования.

Стоимость реструктуризации банковских систем сильно колеблется: от 5% ВВП в США, 10 — в Венгрии и Бразилии, до 41 — в Чили и 55% — в Аргентине.

В кризисной ситуации центральные банки могут обеспечить определенную помощь проблемным банкам, особенно в случаях наруше-

ния их текущей ликвидности. В Венесуэле 8 банков, считавшихся платежеспособными, использовали специальные линии ликвидности для оплаты изъятий денежных средств. Правда, впоследствии они не смогли погасить взятые средства.

В других случаях кредитование является планомерным шагом центральных банков с целью поддержания банковской системы во время кризиса и предоставления таким образом кредитным организациям времени и средств на реструктуризацию. Ярким примером может служить оказание долгосрочной помощи Национальным банком Польши, который скупил низкодоходные акции и долгосрочные облигации банков. Долгосрочное кредитование центральным банком зачастую зависит от предоставления банками комплексных планов улучшения ситуации (перечень обоснованных мер и ожидаемые результаты).

Снижение уровня обязательных резервов (или увеличение процентных платежей по ним) — еще один способ оказания помощи банкам. Бразилия, например, высвободила часть обязательных резервов по вкладам до востребования для финансирования покупки сертификатов срочных депозитов, выпущенных институтами, действовавшими по программе банковской реструктуризации.

Специальные налоговые привилегии для реструктурируемых банков используются относительно мало. Тем не менее Бразилия применяла налоговые стимулы для поощрения поглощений: поглощаемый банк мог вычесть стоимость недействующих кредитов, а поглощающий банк получал кредит, равный разнице между ценой приобретения и балансовой стоимостью приобретаемого пакета акций. Некоторые страны дают налоговые стимулы под акции и облигации, выпускаемые в ходе реализации программ реструктуризации.

В условиях реструктуризации банковской системы правила регулирования и надзора в краткосрочном плане нередко смягчаются. Однако такой специальный режим регулирования и надзора на период кризиса обычно компенсируется формированием в среднесрочном плане системы регулирования и надзора, более адекватно учитывающей риски банковской деятельности.

Действия государства, направленные на спасение банков, попавших в трудное положение, могут способствовать снижению у последних чувства ответственности за собственные действия. В этой связи важно, чтобы условия помощи не поощряли безответственное поведение банков в будущем. Считается, что за стремление получить больший доход необходимо платить, и участники банков безусловно должны нести ответственность по их обязательствам. В Южной Корее от банков по-

требовали частично списать капитал в качестве условия оказания помощи. В Мексике государство принимало на себя безнадежные долги кредитных организаций только в случае внесения их участниками дополнительного капитала. В Бразилии и Индии при банкротстве кредитных организаций их участники должны были внести дополнительную сумму, равную их первоначальному вкладу в уставный капитал.

Вместе с тем участники банков не всегда должны нести ответственность. Например, в случае возникновения потерь от кредитов, которые выдавались по настоянию правительства. Необходимо также ранжировать меру ответственности, так как участники могут не иметь возможности обнаружения проблем в КО из-за непрозрачности и запутанности ее отчетности либо в силу иных причин.

В ходе реструктуризации банковских систем в большинстве стран были созданы специализированные институты, на которые были возложены задачи управления данным процессом.

Правительства и центральные банки многих стран различными способами занимались разрешением банковских кризисов и реструктуризацией своих банковских систем. Практика показала, что не существует ни идеальной формы реструктуризации, ни универсальной стратегии нормализации ситуации в банковском секторе и во многих случаях те или иные действия зависят от конкретных обстоятельств. Однако можно выделить и **общие черты успешных программ**, осуществленных в зарубежных странах:

- скорейшее определение масштабов проблемы, признание ее на государственном уровне и готовность властей выделить существенные финансовые ресурсы на ее решение;
- принятие прозрачных и адекватных существованию проблемы мер, удаление из проблемных банков «плохих активов»;
- разработка комплексной, прозрачной, оперативной программы реструктуризации, ее четкое и последовательное осуществление;
- совершенствование процедур банковского надзора.

Из опыта преодоления банковских кризисов в США

Экономика США не раз испытывала серьезные банковские проблемы. Одна из них возникла в период Великой депрессии 1929—1933 гг. Тогда тысячи американских семей вдруг обнаружили, что их банковские вклады обесценены из-за неэффективности операций банков, невозврата выданных ими ссуд и главное — общего спада экономики. Сотни банков были закрыты, тысячи объектов недвижимости были конфискованы за неуплату по ссудам.

Банкиры обратились к Конгрессу с просьбой о введении жестких законодательных ограничений, которые смогли бы предотвратить подобные экономические катаклизмы в будущем. Конгресс принял законы об учреждении Федеральной корпорации страхования депозитов (1933 г., для страхования вкладов в коммерческих банках), а также Федеральной корпорации страхования ссуд и сбережений (1934 г., для страхования вкладов участников ссудосберегательных ассоциаций — учреждений, выдававших ссуды физическим лицам на приобретение жилья). В обязанности обеих корпораций входило также обследование многочисленных финансовых учреждений США с целью выявления случаев нарушения ими банковского законодательства, установленных процедур и регламентов осуществления банковских операций. Созданная система эффективно работала в течение многих лет.

К концу 70-х — началу 80-х годов XX столетия банковскую индустрию США поразила еще одна финансовая катастрофа. Многие объясняли крушение банков в этот период порочной практикой выдачи сомнительных ссуд, а также отсутствием прозрачности в деятельности регулирующих органов. К таким органам тогда относились Управление валютного контроля (надзор за крупными банками федерального значения), названные выше корпорации, а также учреждения Федеральной резервной системы (ФРС, выполняющей функции центрального банка США).

Как раз в это время органы надзора отменили установленные ими для банков ограничения процентных ставок за привлеченные средства, в результате чего банки получили право платить вкладчикам любые проценты (но не выше рыночных ставок!). В итоге ставки за вклады в 80-е годы взлетели выше 20% годовых. Естественно, для поддержания рентабельности банкам приходилось выдавать кредиты под еще более высокие проценты (25% и выше).

В то же время резко росли цены, в т.ч. на недвижимость (главным образом из-за роста внутренних цен на нефть). Одновременно были сняты ограничения для ссудосберегательных ассоциаций на финансирование венчурных проектов с недвижимостью и спекулятивных коммерческих операций по всей территории США. Затем коммерческим банкам было разрешено выдавать кредиты (правительство поощряло такие операции) на проекты реконструкции и другие рискованные операции с недвижимостью как внутри США, так и за границей, при этом для обеспечения таких кредитов банки привлекали депозиты под очень высокие проценты. К концу 80-х тысячи таких кредитов оказались для банков невозвратными из-за очень высоких процентов и широко распространенного спекулятивного характера операций заемщиков. Число

личных банкротств и банкротств компаний побило в то время все рекорды, установленные за всю историю развития экономики США.

Впоследствии цены на нефть и недвижимость значительно снизились. Это в сочетании с низким уровнем менеджмента в банках в условиях дерегулирования явилось причиной истощения источников финансирования сотен ссудосберегательных ассоциаций и коммерческих банков до таких пределов, что эти кредитные организации начали использовать для выплат по старым депозитам средства, привлеченные в новые депозиты по еще более высоким ставкам и при этом продолжали выдавать рискованные кредиты. К концу 1988 г. обе федеральные корпорации страхования оказались на грани банкротства, так как были вынуждены потратить все свои ресурсы на страховые выплаты вкладчикам неплатежеспособных банков и ассоциаций. И вновь Конгрессу пришлось в спешном порядке проводить банковскую реформу.

Конгресс США, поддержанный президентом Бушем-старшим, срочно принял закон о реформировании, восстановлении, а также принудительном взыскании по обязательствам финансовых учреждений (FIRREA). Подписанный президентом 9 августа 1989 г. FIRREA стал самым всеобъемлющим банковским законом, когда-либо принятым в США. Для воплощения закона в жизнь и в соответствии с ним была создана Тростовая корпорация по возврату средств (RTC), которая была призвана решать следующие задачи:

- ликвидировать многочисленные обанкротившиеся ссудосберегательные ассоциации;
- обеспечить максимальный возврат средств и минимизировать убытки налогоплательщиков;
- минимизировать негативные последствия кризиса для рынка недвижимости и финансового рынка;
- обеспечить доступность жилья для граждан с низкими и средними доходами.

Возглавили RTC руководители ликвидационного и надзорного подразделений Федеральной корпорации страхования депозитов. Остальной персонал был набран на основе очень высоких квалификационных требований. Среди основных функций RTC в процессе «максимального возврата средств» стало расследование деятельности и судебное преследование банкиров, виновных в доведении до банкротства своих кредитных учреждений.

Конгресс не утвердил разделы законодательного акта 1989 г., предусматривавшие финансовую помощь акционерам проблемных КО, и тем самым не допустил массовой реструктуризации этих организаций. Таким

образом, Тростовая корпорация стала в большей степени выполнять функции ликвидационного ведомства, а не агентства реструктуризации.

Реструктуризация отдельных банков в США была реализована только в исключительных случаях и только если акционеры были готовы дополнительно внести значительные средства в капитал, а кредиторы были согласны искать совместно с банком компромиссные решения в отношении дисконтирования обязательств перед ними или рассрочки выплат и одобрили в целом план реструктуризации. За всю историю в США было реструктурировано всего несколько банков.

За свою 6-летнюю историю RTC приняла под управление и провела ликвидацию 747 неплатежеспособных ссудосберегательных ассоциаций (примерно 40% общего числа таких финансовых организаций). Обычно корпорации удавалось найти благополучный и хорошо управляемый банк, который принимал на себя обязательства по вкладам обанкротившейся организации. При этом корпорация согласно закону FIRREA предоставляла такому банку наличные или другие ликвидные активы в том же объеме. Когда же вклады не переводились в такой банк, корпорация в соответствии с тем же законом и нормативами Федеральной корпорации страхования депозитов оплачивала вкладчику гарантированную часть его вклада (до 100 тыс. долл.). Средний остаток на депозитном счете в обанкротившихся организациях составил около 7500 долл., а общее число их вкладчиков превысило 25 млн. Общая балансовая стоимость активов этих организаций составила 451 млрд долл.

К моменту завершения (по решению Конгресса) деятельности RTC в декабре 1995 г. свыше 95% этих активов было продано по цене в 87% первоначальной балансовой стоимости. Иными словами, корпорация смогла вернуть 87 центов на каждый доллар.

Законодательный акт 1993 г. определил порядок завершения деятельности корпорации, и 31.12.1995 г. она прекратила свое существование.

К проведению служебных расследований и судебному преследованию банкиров, которые подозревались в доведении кредитных организаций до банкротства, RTC привлекла большую группу высокопоставленных сотрудников департамента расследований Федеральной корпорации страхования депозитов. Эти сотрудники работали в тесном контакте с руководством RTC, а также с Федеральной службой судебных исполнителей, Федеральным бюро расследования, Министерством юстиции и конторами генерального прокурора в каждом крупном городе страны.

В итоге свыше 1500 бывших управляющих 600 КО были отданы под суд и признаны виновными в различного рода финансовых махинациях, включая «отмывание» доходов от незаконных операций, хище-

ния и злоупотребление должностными полномочиями при выдаче кредитов. Как предусматривал закон 1989 г., у таких осужденных было конфисковано все личное имущество, приобретенное путем финансовых махинаций. Многие активы были обнаружены на так называемых «офшорных счетах» и позже проданы корпорацией RTC, вернувшей таким способом американским налогоплательщикам около 4 млрд долл. Закон 1989 г. ввел также запрет на профессию: любому осужденному за финансовые преступления, особенно бывшему банковскому служащему, обвиненному в подлоге, запрещено занимать в будущем какие-либо должности в банковском секторе. RTC также удалось вернуть около 2,3 млрд долл. по судебным искам, предъявленным бывшим клиентам обанкротившихся кредитных организаций, которые получили банковские кредиты, предоставляя недостоверные финансовые документы.

RTC разработала и внедрила специальные методы маркетинга и реализации банковских активов, многие из которых широко используются в различных странах. Вот некоторые из них:

- секьюритизация (выпуск обращаемых ценных бумаг под обеспечение) коммерческих ссуд, объединенных в пулы;
- оптовая продажа крупным брокерским компаниям прав требования по обслуживаемым кредитам;
- передача на места полномочий корпорации по реструктуризации обязательств частных лиц по погашению кредитов;
- проведение открытых аукционов в регионах;
- организация открытых тендеров на федеральном уровне;
- проведение аукционов и тендеров с участием иностранных инвесторов;
- реализация недвижимости по схеме финансирования сделки продавцом;
- создание базы данных объектов недвижимости, находящихся под управлением RTC (доступ к базе был открыт для всех заинтересованных покупателей по всему миру).

Руководство RTC осознавало, что без хорошо спланированной стратегии, разработанных методик и процедур, а также жесткого контроля миссия корпорации будет трудно выполнимой. Все это было разработано и утверждено. Наибольшую сложность представляли процедуры согласования условий продажи активов, погашения или реструктуризации займов, а также утверждение полномочий и лимитов расходования средств RTC.

Решение было найдено путем установления лимитов принятия решений и широкого распределения полномочий. Например, рядовым явлением было делегирование определенному сотруднику права принимать решения об условиях продажи конкретного объекта недвижи-

мости, оценочная стоимость которого не превышала 500 тыс. долл. Тот же сотрудник мог быть дополнительно наделен полномочиями по реструктуризации ссуд на ту же сумму. Процедуры передачи полномочий сотрудникам предусматривали подготовку сотрудником развернутого обоснования по каждому активу

Как правило, одной из основных причин банковских проблем является плохой менеджмент. Неспособность банка установить надлежащий внутренний контроль и строгое соблюдение процедур приводит в конечном счете к проблемам и банкротству. Непрофессиональный менеджмент может обернуться просчетами в управлении рисками, ликвидностью. Когда эти вопросы игнорируются менеджерами банков и надзорными органами, результатом становятся проблемные активы и проблемные банки. Именно это произошло в США в 70—80-е годы прошлого века. Банков было слишком много, и они выдали огромное количество кредитов, которые не следовало бы выдавать ни при каких обстоятельствах. Сказались слабая организация банками отбора заемщиков, контроля за поступлением платежей и финансовым состоянием заемщиков, а также слабый надзор.

2.4. Реструктуризация банковской системы России после 1998 года

Нормативно-правовая база

Сначала было заявление Правительства и Центрального банка РФ о намерении взяться за оздоровление ситуации в банковской сфере.

Собственно юридическую базу процесса, названного реструктуризацией банковской системы России, составили:

- упоминавшийся ранее Закон № 144-ФЗ от 8.07.1999 г. «О реструктуризации кредитных организаций»;

- несколько нормативных актов Банка России (ныне уже не действующих);

- ряд нормативных актов Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО, далее также — Агентство), созданного в конце 1998 г. в соответствии с названным Законом и действовавшего до тех пор, пока данный Закон не был отменен.

Из документов бывшего АРКО здесь можно отметить принятые его Советом директоров в основном в марте 1999 г.:

✓ Основные положения программы деятельности АРКО;

✓ Требования к плану реструктуризации кредитной организации;

✓ Критерии отбора кредитных организаций для проведения реструктуризации в приоритетном порядке;

У Регламент рассмотрения ходатайства о реструктуризации кредитных организаций;

У Положение «Об обеспечении возврата вкладов граждан в банках, находящимся под управлением государственной корпорации "Агентство по реструктуризации кредитных организаций"».

Участие в реструктуризации Банка России и Правительства РФ

Объективная необходимость в реструктуризации российской банковской системы стала очевидной еще в середине 1990-х годов. К сожалению, соответствующие практические действия начались только после августа 1998 г. и поначалу носили характер мер оперативного антикризисного управления. При этом в первых вариантах программы реструктуризации основной упор делался на спасении крупнейших межрегиональных многофилиальных («системообразующих») банков, затем было решено сосредоточиться на поддержке малых и средних банков. Реально же получилось нечто третье (см. далее).

Оперативные антикризисные меры. На восстановление способности банковской системы оказывать базовый комплекс услуг были направлены оперативные меры, проведенные Банком России совместно с Правительством РФ в конце 1998 — начале 1999 г.

1. Для восстановления платежной системы было проведено три многосторонних межбанковских клиринга, позволивших провести более 30 млрд руб., в т.ч. в бюджеты. Во многих регионах это позволило банкам полностью либо частично избавиться от груза неплатежей и картотек неоплаченных счетов.

2. Было принято решение о переводе на Сбербанк РФ обязательств ряда банков перед физическими лицами.

3. Для поддержания банковской ликвидности с сентября 1998 г. использовался механизм рефинансирования банков:

- в августе—сентябре 1998 г. Банк России выдал ломбардные кредиты 80 банкам 19 регионов на общую сумму в 14,9 млрд руб.; в период с 1.08.1998 г. по 1.03. 1999 г. были предоставлены однодневные кредиты «овернайт» 34 банкам на общую сумму в 65,7 млрд руб.; за тот же период 15 банкам были выданы кредиты сроком до 1 года на общую сумму в 17,8 млрд руб.;

- были изменены нормативы обязательных резервов, депонируемых коммерческими банками в Центральном банке в виде определенных отчислений от привлекаемых ими от клиентов денежных ресур-

сов (единый норматив в 5%), банки получили возможность внеочередного регулирования обязательных резервов, что позволило своевременно возратить им перевынос обязательных резервов, возникший в связи с оттоком вкладов населения в августе—сентябре 1998 г.

4. Были внесены коррективы в требования к банкам. Банк России на 2 года перенес срок применения мер воздействия за невыполнение норматива минимальной величины собственного капитала банков.

5. На период до 1.07.1999 г. были введены специальные нормы регулирования деятельности банков, не относившихся до августа 1998 г. к числу проблемных. Они включали порядок расчета обязательных нормативов в абсолютной величине, ряд изменений в порядке расчета отдельных нормативов, порядок применения мер воздействия. Указанные меры позволили банкам, пострадавшим от кризиса, но сохраняющим хорошие перспективы для восстановления деятельности, принимать на себя риски исходя из значений их капиталов по состоянию на 1.08.1998 г. (т.е. до резкого изменения валютного курса рубля). Особый режим регулирования действовал до 1.07.1999 г.

6. Был сокращен лимит открытых валютных позиций, ужесточен порядок расчета нормативов ликвидности.

7. В 10 раз был уменьшен размер регистрационного сбора и сбора за открытие филиала.

8. Был отменен запрет на оплату взносов в уставные капиталы кредитных организаций в инвалюте.

9. Были введены требования в отношении учета кредитных рисков от внебалансовых операций и срочных сделок, начал вводиться надзор за деятельностью КО на консолидированной основе, разработан порядок учета рыночных рисков, принимаемых банками.

10. Продолжился начатый в предыдущие годы интенсивный отзыв лицензий у банков, нарушавших законодательство, имевших неудовлетворительное финансовое положение, у которых не было перспектив развития.

Вместе с тем Банк России и правительство принимали также некоторые долговременные меры, нацеленные на решение главных задач реструктуризации банковской системы. В их числе можно отметить следующие:

- участие в разработке законодательства в области реструктуризации банковской системы, банкротства банков и других законодательных актов, необходимых для обеспечения успешной реструктуризации банковской системы;
- работа с местными органами исполнительной власти с целью определения их возможного участия в нормализации банковской деятельности в регионах;
- участие в создании АРКО и развитие Банком России взаимодействия с Агентством по вопросам реструктуризации отдельных банков;

- повседневная работа, направленная на финансовое оздоровление проблемных банков, сохранявших жизнеспособность и перспективы развития;

- некоторые усилия по созданию более благоприятных условий для рекапитализации банков.

В целях расширения возможностей для наращивания банками собственных капиталов:

- отменялся запрет на оплату взносов в уставные капиталы банков и на получение субординированных кредитов и займов в иностранной валюте;

- был разработан порядок оплаты взносов в уставные капиталы банков за счет конвертации их обязательств в свидетельства участия в уставном капитале. Идея была более чем спорной и практических результатов не дала;

- было решено изменить подходы к требованию о минимальной величине собственных капиталов банков. При сохранении требования к минимальной величине уставного капитала вновь создаваемого банка отменялось аналогичное требование к действующим банкам (за исключением банков, ходатайствующих об открытии филиалов и дочерних организаций за рубежом);

- в соответствии с распоряжением Правительства РФ был принят порядок оплаты уставных капиталов банков государственными ценными бумагами (ОФЗ-ПД) (такой порядок действовал до 2001 г.).

Уже в конце 1999 г. руководство Банка России объявило о завершении 1-го этапа реструктуризации банковской системы, имея в виду, что восстановлена ее способность оказывать базовый комплекс услуг, сохранено жизнеспособное ядро банков. При этом, правда, подчеркивалось, что *«для полной нормализации положения дел в банковской системе потребуется достаточно длительное время. Кроме того, имеющиеся положительные тенденции надо оценивать... осторожно, не преувеличивая их значения»*¹.

Некоторые основания для такого вывода действительно были. Главное, банковская система восстановилась по ряду ее показателей на уровне, предшествовавшем августу 1998 г.: повысилась капитализация банков (на 1.01.2000 г. совокупный капитал банковского сектора составил 168,2 млрд руб., или 141% от уровня перед 17.08.1998 г., на 1.07.2000 г. — 206,6 млрд руб.); улучшились некоторые показатели

Герашенко ВВ. Предварительные итоги 1999 года и основные задачи на 2000 год // Деньги и кредит. 2000. № 1.

ликвидности (так, количество банков, у которых значение норматива текущей ликвидности было меньше допустимого уровня, снизилось со **171 на 1.01.1999** г. до **101 на 1.01.2000** г.).

По данным Банка России, число проблемных банков сократилось с 480 до 199 на 1.01.2000 г. и до 155 — на 1.11.2000 г. Наблюдался процесс увеличения масштабов банковской деятельности. В целом активы банковской системы (в номинальном исчислении) увеличились за 1999 г. на 540 млрд руб. и еще на 342 млрд руб. — за первые 6 месяцев 2000 г. При этом отмечались более высокие темпы роста основных показателей региональных банков. Начиная с марта 1999 г. совокупный капитал действовавших банков (без Сбербанка РФ) вырос на 70 млрд руб. (в 2,7 раза) и составил к декабрю того же года 111,3 млрд руб., что в номинальном выражении больше уровня августа 1998 г. (в реальном выражении его величина составила всего 46% указанного уровня).

Дело, однако, не в тех или иных отдельных показателях. Наибольшее беспокойство вызывали другие обстоятельства. Не было внятной экономической политики государства. Банк России по-прежнему не располагал принятой банковским сообществом концепцией восстановления и развития банковской системы, продолжая уточнять как свои роль и место, набор инструментов в отношениях с коммерческими банками, так и цели и направления работы, связанной с реструктуризацией. По-прежнему в качестве основного препятствия на пути реструктуризации понималась нехватка средств.

Банк России и АРКО определенно переоценили возможности сформировать достаточно эффективный инструментарий, который позволял бы организовывать, управлять и перестраивать банковскую систему, а также богатство источников рефинансирования банков и их возможности и готовность проводить самосанацию.

Банк России продолжал явно предпочитать всем остальным способам работы с проблемными банками их ликвидацию: *«Вопрос о том, какое количество банков должно остаться в банковской системе... утратил актуальность. Их останется столько, сколько сможет выжить самостоятельно. И этому не надо противодействовать»*, — заявлял один из заместителей Председателя Банка России¹.

В то же время ликвидация банков, лишенных лицензий, происходила не только недопустимо медленно, но и с большими издержками иного рода. По мнению Ассоциации российских банков (АРБ), реструктуризация в целом проходила медленно и непоследовательно. В АРБ обоснованно счи-

тали, что Банк России мог бы давно уже определить банки, которые действительно заслуживают поддержки, рассмотреть программы их оздоровления и оказать содействие реализации данных программ. К моменту, когда сформировалось это мнение, прошло достаточно времени, чтобы «отсесть» нежизнеспособные банки, однако это не делалось.

На 1.12.1999 г. 1025 КО (около 40% банковской системы) потеряли лицензии. Из них из Книги регистрации кредитных организаций было вычеркнуто менее 600. Средний срок проведения ликвидационных процедур составлял минимум 2—3 года. При этом на организацию конкурсного управления и текущие расходы тратилось до 1/2 конкурсной массы, которая для большинства банков ограничивалась средствами на счетах обязательных резервов в Центральном банке и остатками ликвидных активов, которые к моменту ликвидации банка еще не были «выведены» из него. В такой ситуации кредиторы банка теряют свои деньги навсегда. Получалось, что при проведении ликвидации из всех заинтересованных участников выигрывали только те, кто непосредственно проводил процедуру ликвидации и банкротства.

Нельзя не отметить, что после проведения некоторых оперативных антикризисных мер (они были изложены выше) Банк России практически отказался от предоставления банкам кредитной помощи на проведение стабилизационных мероприятий. Дистанцировалось от практических проблем реструктуризации банковской системы страны и Правительство РФ. В результате общество понесло потери гораздо большие, чем можно было ожидать при ином отношении к реструктуризации банков со стороны Правительства РФ и Банка России.

Проводившуюся в те годы перестройку банковской системы в России часто называли «вялотекущей реструктуризацией». В эту формулу обычно вкладывается то или иное критическое содержание. Не касаясь частных, характерных для разных ее толкований, надо признать, что отечественный вариант процесса банковской реструктуризации во многом свелся фактически к индивидуальному и по сути стихийному приспособлению банков к новым требованиям времени.

АРКО: итоги работы

2003 год стал фактически завершающим в деятельности Агентства по реструктуризации банков, перешедших под его управление, проводившейся в соответствии с Законом *«О реструктуризации кредитных организаций»*, когда оно приступило к активному возврату предоставленного указанным банкам финансирования.

Оценивая 5 лет работы АРКО, можно отметить, что корпорация в целом справилась с задачами, которые перед нею ставились. Другое

¹ Горюнов В.К. Актуальные вопросы реструктуризации // Деньги и кредит. 1999. № 12.

дело, что задачи эти изначально оказались достаточно ограниченными — Агентству пришлось работать только с 21 банком (диаграмма 2.1). Иначе говоря, оно занималось реструктуризацией всего нескольких отдельно взятых банков.

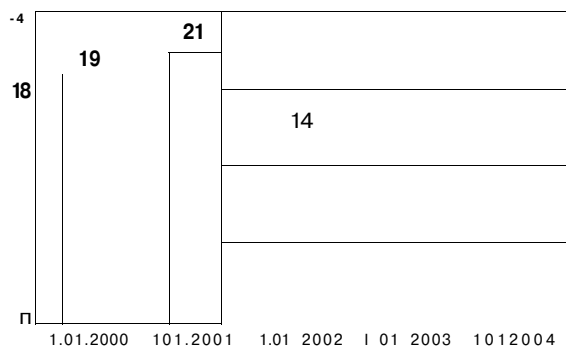


Диаграмма 2.1. Динамика количества банков, реструктурированных Агентством

Уже в 2001 г. АРКО полностью завершило запланированные мероприятия по реструктуризации в отношении 7 банков. В течение года акции 9 банков были проданы на открытых торгах заинтересованным инвесторам (при достижении банками уровня инвестиционной привлекательности, позволяющего полностью компенсировать затраты Агентства на участие в их уставных капиталах). Одновременно с этим реструктурированные банки были возвращены в рыночную среду.

В том же году мероприятия по реструктуризации завершены в отношении 5 банков, а их акции, реализованные на торгах, переданы новым владельцам.

В 5 банках была введена программа гарантирования вкладов (действовала до декабря 2003 г.).

В 6 банках Агентство обеспечивало заключение и реализацию мировых соглашений, что позволило обеспечить в равной степени защиту экономических прав вкладчиков и достижение реального баланса интересов между всеми группами кредиторов данных банков. Заключение мировых соглашений и их утверждение в арбитражных судах сделало возможным погашение задолженности, перед каждой из категорий кредиторов на значительно лучших условиях, чем при ликвидации банков.

В 2003 г. Агентство закончило реализацию успешных планов реструктуризации 19-го и 20-го банков. Последним его проектом на ко-

2. Глобальное оздоровление (реструктуризация) кризисных банковских систем СQ

нец 2003 г. оставалось ведение ликвидационных процедур в отношении банка «СбС-АГРО» (здесь реструктуризация не удалась).

Вопросы для самоконтроля

1. В каких смыслах используется термин «реструктуризация»?
2. Банковская система — это система банков (и НКО). С учетом этого реструктуризация банковской системы — это реструктуризация большего или меньшего количества нуждающихся в этом отдельно взятых банков (и НКО), или это понятие включает в себя еще что-то?
3. При реструктуризации кризисной банковской системы «оздоровительными процедурами» должны быть охвачены только больные банки или остальные банки тоже?

Реструктуризация кризисной банковской системы — это ее вывод на докризисные характеристики (качественные и количественные) или нечто большее?

Какие из известных принципов проведения реструктуризации можно считать самыми важными?

От каких принципов на практике можно было бы и «отмахнуться»?

Кто кроме самих банкиров реально заинтересован и способен конструктивно поучаствовать в эффективной реструктуризации нездоровой банковской системы страны?

Можно ли автономно реструктурировать какой-то отдельно взятый сектор экономики?

Можно ли реструктуризацию сектора экономики доверить только представителям самого этого сектора (банковский сектор — банкирам, включая Центральный банк) или в этом процессе обязательно участие (в т.ч. идейное и финансовое) и других общественных кругов, сил и органов?

10. Какие еще новые принципы и условия эффективной реструктуризации можно было бы предложить?
11. Что полезного можно взять из соответствующего опыта других стран?
12. Как можно оценить качество Закона «О реструктуризации кредитных организаций»!
13. Как можно оценить оперативные действия Банка России в «пиковый» период финансового кризиса 1998 г. в контексте реструктуризации банковской системы?
14. В чем был смысл фактического самоустранения Правительства и Центрального банка РФ от решения вопросов реструктуризации отечественной банковской системы? Какие это имело последствия?
15. Как можно оценить поведение и конкретные действия оставшихся «на плаву» банков в период острой фазы системного кризиса (1998—1999 гг.) и в процессе последующего выхода из него? Что полезного можно извлечь из опыта российских банков, сумевших собственными силами (практически без всякой помощи государства) преодолеть системный кризис?
16. Как можно оценить деятельность АРКО (1998—2004 гг.) и ее итоги?
17. Нужен ли будет новый Закон «О реструктуризации кредитных организаций»!

Глава о**КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ В ОТДЕЛЬНОМ БАНКЕ, ВНЕШНИЕ ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРИЧИНЫ, ХОД РАЗВИТИЯ****3.1. К понятию кризиса отдельного банка****Общий смысл кризиса**

Продолжая ранее изложенный подход, можно считать, что понятия нормального состояния и кризиса как существенного отклонения от такого состояния применимы и к отдельно взятому банку. В соответствии с данным подходом состояние функционирующего банка можно признать «нормальным», если он, в частности:

- не нарушает действующего законодательства (общего и банковского) и требований органов, регулирующих банковскую деятельность;
- своевременно, качественно и на приемлемых условиях проводит все надлежащие платежи клиентам, а также платежи по собственным обязательствам;
- в пределах располагаемых ресурсов выдает заемщикам денежные кредиты на приемлемых для обеих сторон рыночных условиях под надлежащее обеспечение, проводит другие необходимые клиентам банковские операции;
- стабильно выполняет обязательные для КО нормативы;
- получает нормальную в текущих условиях прибыль;
- не допускает конфликтного развития отношений внутри организации.

Невыполнение этих основополагающих требований будет означать соответственно, что банк находится в кризисе.

Важнейшие формы проявления кризиса

Кризис может иметь бесконечно много форм проявления (признаков). Соответственно разные специалисты называют различные их перечни, причем ни один из таких перечней не может считаться полным, закрытым. Так, предлагается все такие признаки сгруппировать в следующие 3 категории¹.

Финансовые:

- недостаток собственных средств (капитала) или невыполнение установленных обязательных нормативов;

- текущие убытки либо превышение использованной прибыли над фактически полученной и/или непогашенные убытки предшествующих лет;
- неисполнение обязательных платежей, а также неспособность погашать кредиторскую задолженность в надлежащие сроки;
- неустранение фактов нарушений установленного порядка обязательного резервирования;
- нерациональная политика привлечения и размещения средств, в частности, реальное отсутствие перспективы возврата привлеченных средств (в т.ч. за счет продления срока займа) либо необоснованное использование краткосрочных займов для финансирования долгосрочных активов;
- иммобилизация средств в затраты капитального характера;
- низкое качество кредитного портфеля;
- задолженность по выплате дивидендов или прекращение их выплаты.

Производственные:

- невыполнение нормативных требований Банка России о создании системы управления рисками и/или системы внутреннего контроля;
- непредставление предусмотренной в законодательстве отчетности;
- увольнение основного управленческого персонала без должной его замены;
- ухудшение позиций на финансовых рынках, ограничение круга проводимых операций;
- существенная зависимость от конкретного клиента, проекта, направления деятельности;
- агрессивная процентная политика для привлечения средств клиентов, значительное превышение процентных ставок ближайших банков-конкурентов.

Прочие:

- невыполнение в установленные сроки требований Банка России и/или взятых на себя обязательств по устранению недостатков, включая недостатки в деятельности филиалов;
- несоблюдение требований к формированию уставного капитала (использование для этого ненадлежащих активов);
- судебные иски, которые в случае успеха истца могут завершиться невыполнимым для данной КО решением суда.

¹ Блинков А. Непрерывность деятельности банка. Оценка перспектив // Банковское дело в Москве. 2004. № 3.

Как уже отмечалось ранее, кризис не возникает одновременно, а развивается, разворачивается во времени. Это относится и к формам его внешнего проявления. При этом до определенного момента начинающийся кризис может оставаться «внутренним делом» самого банка. Для других данный процесс становится заметным и значимым с того момента, когда у банка очевидно обнаружатся трудности с выполнением своих обязательств, т.е. когда он станет недостаточно платежеспособным и ликвидным. В этой связи можно предложить следующую **примерную схему развития проблем в банке и их проявления.**

I. Некоторые предпосылки, приводящие к возникновению проблем в банках:

- низкая квалификация сотрудников банка;
- скрытые и явные нарушения законов и иных нормативных документов; слабая постановка работы службы внутреннего контроля;
- недостаточная квалификация руководства банка, приводящая к слабой организации банковского дела и неадекватному управлению;
- проведение сомнительных банковских операций;
- негативные изменения в структуре ресурсной базы (например, отказ выгодных клиентов от обслуживания в данном банке; пассивное поведение банка на рынке частных вкладов в условиях, когда данный рынок становится для многих других банков основным источником наращивания их ресурсов);
- нарушение баланса по срокам и объемам между пассивами и активами, снижение качества их структуры;
- снижение доли высоколиквидных активов ниже достаточного уровня;
- постоянное привлечение с межбанковского рынка средств в значительных объемах;
- снижение уровня диверсификации активов и пассивов;
- неадекватное состояние технико-технологического обеспечения проводимых операций (из-за чего могут происходить, например, сбои или задержки в проведении некоторых платежей);
- недосоздание резервов под принимаемые риски;
- снижение доходов при росте дебиторской и кредиторской задолженности;
- уменьшение величины собственного капитала.

¹ Иванов В. Организация работы в банке по предупреждению возникновения кризисных ситуаций // Вестник АРБ. 2000. №> 14.

II. Основные признаки появления скрытой неплатежеспособности банка:

- частое возникновение у банка дефицита ликвидности;
- увеличение платы и введение регламентов, увеличивающих время исполнения клиентских платежей;
- увеличение времени прохождения платежей и наличие картотеки неоплаченных расчетных документов из-за отсутствия средств на корреспондентских счетах банка;
- резкое увеличение процентных ставок за привлекаемые ресурсы с использованием агрессивной рекламы;
- закрытие лимитов на банк другими кредитными организациями;
- появление технических проблем, увеличивающих время исполнения платежей и выдачи средств;
- рост тарифов на услуги, предоставляемые клиентам;
- отток средств клиентов, приближенных к руководству банка;
- начало «вывода» активов банка;
- появление «инсайдерской» информации о неблагоприятной ситуации в банке.

III. Признаки перехода неплатежеспособности банка в явную форму:

- нарастание задержек и хроническое неисполнение части платежей, нарастание картотеки неоплаченных расчетных документов;
- начало массовых претензий со стороны клиентов и контрагентов и судебных разбирательств;
- свертывание масштабов деятельности, максимальное сокращение издержек;
- значительное снижение балансовых показателей (валюты баланса, капитала, ликвидных активов, рост доли просроченных и заложенных активов, снижение качества обеспечения выданных кредитов, нарушение нормативов деятельности и др.);
- уход и увольнение сотрудников банка, включая и руководство, изменения в руководстве банка;
- уменьшение количества операций, проводимых для клиентов;
- продажа основных средств;
- уменьшение остатков на расчетных и других счетах клиентов (массовый отток денег из банка в пределах сумм, которые банк еще может выплатить);
- увеличение количества нарушений норм законов и банковских правил;

- широкое распространение в прессе и на рынке информация о проблемах банка;
- выход отдельных участников из состава банка (или получение ими кредитов на суммы, близкие к их долям в УК);
- введение в банк временной администрации.

Возможные причины кризиса

Как и в случае с банковской системой (банковским сектором) в целом, причины, которые могут «ввергнуть» в кризис отдельно взятый банк, следует делить на внутренние, виноватой в которых может быть только сама данная организация, и внешние, за возникновение и действие которых обычно никто, увы, ответственности не несет.

Некоторые важнейшие **внутренние причины** кризиса отдельно взятого банка были представлены в предыдущей части настоящего параграфа (см. о предпосылках, приводящих к возникновению проблем в банках). Здесь к ним можно добавить еще ряд столь же важных причин.

- Неурегулированность внутрибанковских отношений собственности и управления (между собственниками, собственниками и высшим слоем управленцев, между теми и другими и основной массой) наемных сотрудников).
- Отсутствие у банка собственной основательно продуманной и взвешенной стратегии развития, рассчитанной на перспективу, разрабатываемых на ее основе политик применительно к разным направлениям деятельности банка и соответствующих программ практических действий.
- Плохая постановка аналитической (в т.ч. маркетинговой) работы и системы планирования.
- Отсутствие качественного, внутренне согласованного комплекта внутренних регламентирующих документов, относящихся как к технологиям проведения банковских финансовых операций (сделок), так и к вопросам организации эффективного управления на всех уровнях банка.
- Несовершенная организационная структура, неотработанность процедур взаимодействия между ее элементами.
- Сугубо ситуативное, импульсивное (не основанное на результатах анализа специалистов и на утвержденных планах развития организации) оперативное управление.
- Несовершенные технологии ведения банковских операций или их отдельных элементов (к примеру, слабая, ненадежная методика определения кредитоспособности заемщиков).

- Выдача банком своим участникам и/или инсайдерам существенных по объемам кредитов по низким (ниже среднерыночных) или нулевым кредитным ставкам. Такая практика обычно означает, что собственники и управляющие соответствующих банков поставили интересы кредиторов, вкладчиков, клиентов банка на второе место после собственных интересов. В результате они неадекватно оценивают рыночную ситуацию, принимают неверные решения и в итоге — чрезмерные, недопустимые риски.

- Неумелая организация кредитного процесса, что может выразиться, в частности, в низком качестве кредитного портфеля, большом удельном весе невозвращенных кредитов, падении стоимости залогов, обеспечивающих просроченные кредиты, и т.д.

- Отсутствие глубокого самоанализа, выяснения на регулярной основе своих сильных и слабых сторон, подверженности стрессам, кризисным процессам либо неумение или нежелание персонала и руководства пользоваться соответствующим инструментарием.

- Отсутствие планов конкретных действий на случай неблагоприятного для банка развития событий (или формальное наличие таких планов, которые явно не рассчитаны на реальное применение).

- Противоправные действия сотрудников против банка.

Следует иметь в виду, что знание конкретных факторов, способствующих нарастанию кризисных явлений в данном банке, — это одновременно и знание тех «рычагов», которые можно и нужно использовать для ослабления указанных явлений.

Что касается **внешних причин**, способных спровоцировать кризис в конкретном банке (обычно при условии, что почву для этого готовит действие причин внутренних), то в их числе можно отметить следующие:

- кризисное состояние реальной экономики (предприятий и организаций — клиентов данного банка);
- кризисное состояние банковского сектора (в частности, кризис межбанковского рынка кредитов и депозитов);
- резкие изменения государственной экономической и финансовой политики, правил игры на финансовых рынках, неудачные институциональные решения органов власти;
- резкое изменение интересов и предпочтений основных клиентов банка (если, например, они решат перевести свои деньги в другие банки, включая зарубежные);
- давление сил конкуренции, особенно если она неравноправна или недобросовестная;



- влияние факторов непреодолимой силы.

Наконец, могут быть причины, которые по происхождению являются (могут являться) одновременно и **внутренними**, и **внешними**. К таковым можно отнести, в частности:

- потерю банком деловой репутации среди других КО, что может выразиться, например, в закрытии на него лимитов (происходит вне банка, на рынке, но на основе оценки участниками рынка тех процессов, которые имеют место внутри банка и вокруг него, за исключением тех случаев, когда такая оценка носит явно «заказной» характер);
- рост дебиторской задолженности (в этом может быть вина обеих сторон — и самого банка, и его должников);
- энергичный отток из банка вкладов физических лиц, массовое предъявление к нему требований другими кредиторами (это может случиться и с объективно надежным и благополучным до того банком, но чаще происходит с организациями, сами давшими повод для такого поведения клиентов и кредиторов).

3.2. Официальные толкования кризиса банка

Чтобы получить представление о том, как в официальных документах понимается кризис в банковской сфере в целом и в отдельно взятом банке, следует, естественно, обратиться прежде всего к банковским законам и нормативным актам Банка России.

Нормы законов

Из Закона № 86-ФЗ от 10.07.2002 г. «О Центральном банке РФ»

Ст. 56. Банк России является органом банковского регулирования и банковского надзора. Банк России осуществляет постоянный надзор за соблюдением кредитными организациями и банковскими группами законодательства, нормативных актов Банка России, установленных в них обязательных нормативов.

Главными целями банковского регулирования и банковского надзора являются поддержание стабильности банковской системы РФ и защита интересов вкладчиков и кредиторов. Банк России не вмешивается в оперативную деятельность КО, за исключением случаев, предусмотренных в федеральных законах.

Ст. 74. В случаях нарушения кредитной организацией федеральных законов, издаваемых в соответствии с ними нормативных актов и предписаний Банка России, непредставления информации, представления неполной или недостоверной информации Банк России имеет право требовать от КО устранения...

нарушений, взыскивать штраф в размере до 0,1 процента минимального размера уставного капитала (УК) либо ограничивать проведение кредитной организацией отдельных операций на срок до шести месяцев.

В случае неисполнения в установленный Банком России срок предписаний Банка России об устранении нарушений, выявленных в деятельности КО, а также в случае, если эти нарушения или совершаемые кредитной организацией банковские операции или сделки создали реальную угрозу интересам ее кредиторов (вкладчиков), Банк России вправе:

- 1) взыскать с КО штраф в размере до 1 процента размера оплаченного УК, но не более 1 процента минимального размера УК;
- 2) потребовать от КО: осуществить мероприятия с целью финансового оздоровления КО, в том числе изменить структуру ее активов; заменить руководителей КО, перечень должностей которых указан в ст. 60 настоящего... Закона;... реорганизовать КО;
- 3) изменить на срок до шести месяцев установленные для КО обязательные нормативы;
- 4) ввести запрет на осуществление кредитной организацией отдельных банковских операций, предусмотренных в выданной ей лицензии на... банковские операции, на срок до одного года, а также на открытие ею филиалов на срок до одного года;
- 5) назначить временную администрацию по управлению КО на срок до шести месяцев. <...>;
- 6) ввести запрет на... реорганизацию КО, если в результате ее проведения возникнут основания для применения мер предупреждения банкротства КО, предусмотренные в... Законе «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»;
- 7) предложить учредителям (участникам) КО, которые самостоятельно или в силу существующего между ними соглашения, либо участия в капитале друг друга, либо иных способов прямого или косвенного взаимодействия имеют возможность оказывать влияние на решения, принимаемые органами управления КО, предпринять действия, направленные на увеличение собственных средств (капитала) КО до размера, обеспечивающего соблюдение ею обязательных нормативов;
- 8) ввести ограничения на величину процентной ставки, которую КО определяет в договорах банковского вклада, заключаемых (продолжаемых) в период действия ограничения, в виде максимального значения процентной ставки... на срок до одного года. <...>

Банк России вправе отозвать у КО лицензию на... банковские операции по основаниям, предусмотренным в... Законе «О банках и банковской деятельности». <...>

Банк России не может... привлечь КО к ответственности за... нарушение из числа перечисленных в частях 1 и 2 настоящей статьи, если со дня его совершения истекло пять лет. Банк России может обратиться в суд с иском о взыскании с КО штрафов или иных санкций, установленных в федеральных законах, не позднее 6 месяцев со дня составления акта об обнаружении нарушения из числа Перечисленных в частях 1 и 2 настоящей статьи.

Как видим, в данном Законе кризисное состояние банковской системы и отдельно взятой КО трактуется как ее **нестабильность**, причем последняя понимается главным образом как нарушение законов, нормативных актов и предписаний Банка России, в результате которых нарушаются интересы вкладчиков и кредиторов КО.

Этот подход подробнее раскрывается в двух статьях Закона «О банках и банковской деятельности» — в ст. 19 «*Меры Банка России, применяемые им в порядке надзора в случае нарушения кредитной организацией федеральных законов и нормативных актов Банка России*» и ст. 20 «*Основания для отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций*». См. также ст. 23 «*Ликвидация или реорганизация кредитной организации*». Вместе с тем нем появляется и новый момент: понятию кризисного состояния организации противопоставляется понятие ее **финансовой надежности**.

Из Закона № 17-ФЗ от 3.02.1996 г.
«*О банках и банковской деятельности*»

Ст. 24. Обеспечение финансовой надежности КО

В целях обеспечения финансовой надежности КО обязана создавать резервы (фонды), в том числе под обеспечение ценных бумаг... Минимальные размеры резервов (фондов) устанавливает Банк России. Размеры отчислений в резервы (фонды) из прибыли до налогообложения устанавливаются в федеральных законах о налогах.

КО обязана классифицировать активы, выделяя сомнительные и безнадежные долги, и создавать резервы (фонды) на покрытие возможных убытков в порядке, устанавливаемом Банком России.

КО обязана соблюдать обязательные нормативы, устанавливаемые в соответствии с... Законом «О Центральном банке РФ». Численные значения обязательных нормативов устанавливает Банк России в соответствии с указанным... Законом.

КО обязана организовывать внутренний контроль, обеспечивающий надлежащий уровень надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых операций.

Во всяком случае ясно, что в названных двух банковских законах представлено достаточно широкое и гибкое понимание кризисного состояния КО — от начальных его форм проявления до таких, за которыми обязательно следует лишение организации банковской лицензии и ее ликвидация.

В отличие от этого в двух следующих законах рассматривается преимущественно крайняя точка развития кризиса КО — ее финансовая несостоятельность (банкротство).

Из Закона № 127-ФЗ от 26.10.2002 г.
«*О несостоятельности (банкротстве)*»

Ст. 2. Основные понятия, используемые в настоящем... Законе

Для целей настоящего... Закона используются следующие основные понятия:

- **несостоятельность (банкротство)** — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить денежные требования кредиторов... и/или исполнить... обязательные платежи (далее — банкротство);
- **должник** — гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить денежные требования кредиторов... и/или исполнить... обязательные платежи в течение срока, установленного в настоящем... Законе;
- **денежное обязательство** — обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и/или иному предусмотренному в ГК РФ основанию;
- **обязательные платежи** — налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды (ГВФ) в порядке и на условиях, которые определяются в законодательстве РФ;
- **руководитель должника** — единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа, а также иное лицо... в соответствии с федеральным законом действующее от имени юридического лица без доверенности;
- **кредиторы** — лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об исполнении обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору;
- **конкурсные кредиторы** — кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения по авторским Договорам, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия;
- **уполномоченные органы** — федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством РФ представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об исполнении обязательных платежей, требования РФ по денежным обязательствам, а также органы

исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства денежные требования... соответственно субъектов РФ и муниципальных образований;

- досудебная санация — меры с целью восстановления платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства;

- наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника... анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

- финансовое оздоровление — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности¹;

- внешнее управление — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности²;

- конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

- мировое соглашение — процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами;

- арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) — гражданин РФ, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных в настоящем... Законе полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций;

- временный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения в соответствии с настоящим... Законом;

- административный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с настоящим... Законом;

¹ Финансовое оздоровление — это, конечно, процедура, но неясно, почему это процедура банкротства. Это ведь то же самое, как если бы кто-нибудь догадался утверждать, будто лечение — это процедура умирания.

² Здесь уместен в принципе тот же вопрос. Это явно надуманное толкование санации и внешнего управления как процедур именно и только банкротства (ликвидации) предприятий и организаций.

- внешний управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных в настоящем... Законе полномочий;

- конкурсный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных в настоящем... Законе полномочий;

- мораторий — приостановление исполнения должником денежных обязательств и выполнения обязательных платежей;

- саморегулируемая организация арбитражных управляющих (далее также — саморегулируемая организация) — некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами РФ, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих;

- регулирующий орган — федеральный орган исполнительной власти... контролирующей деятельность саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Ст. 3. Признаки банкротства

2. Юридическое лицо считается не способным удовлетворить денежные требования кредиторов... и/или исполнить... обязательные платежи, если соответствующие обязательства и/или обязанность не исполнены им в течение 3-х месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Ст. 4. Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей

1. Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей определяются на дату подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом, если иное не предусмотрено в настоящем... Законе.

2. Для определения наличия признаков банкротства должника учитываются:

- размер денежных обязательств, в том числе размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги, суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником, размер задолженности, возникшей вследствие неосновательного обогащения, и размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов, за исключением обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, обязательств по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, обязательств по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также обязательств перед учредителями (участниками) должника, вытекающих из такого участия;

- размер обязательных платежей без учета установленных в законодательстве РФ штрафов (пеней) и иных финансовых санкций.

Подлежащие применению за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства неустойки (штрафы, пени), проценты за просрочку платежа, убытки, подлежащие возмещению за неисполнение обязательства, а также иные имущественные и/или финансовые санкции, в том числе за неисполнение... обязательных платежей, не учитываются при определении наличия признаков банкротства должника.

3. Размер денежных обязательств или обязательных платежей считается установленным, если он определен судом в порядке, предусмотренном в настоящем... Законе.

4. ...Если должник оспаривает требования кредиторов, то размер денежных обязательств или обязательных платежей определяет арбитражный суд в порядке, предусмотренном в настоящем... Законе.

Действие Закона, выдержки из которого представлены выше, распространяется на любые юридические лица (а также на граждан), в т.ч. в определенной части и на банки. Вместе с тем для последних определяющее значение в рассматриваемом аспекте имеет другой Закон — *«О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»* (такой «персональный» закон имеют только КО в силу глубокой специфики их деятельности).

Из Закона № 40-ФЗ от 25.02.1999 г.

«О несостоятельности... кредитных организаций»

Ст. 2. Несостоятельность (банкротство) КО

1. Под несостоятельностью (банкротством) КО понимается признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить денежные требования кредиторов и/или исполнить обязательные платежи (далее — банкротство).

В целях настоящего... Закона под обязанностью КО исполнять обязательные платежи понимается обязанность КО как самостоятельного налогоплательщика исполнять обязательные платежи в соответствующие бюджеты, которые определены в соответствии с... Законом *«О несостоятельности (банкротстве)»*, а также обязанность КО исполнять поручения (распоряжения) о перечислении со счетов своих клиентов обязательных платежей в соответствующие бюджеты.

2. КО считается не способной удовлетворить денежные требования кредиторов и/или исполнить обязательные платежи, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 14 дней со дня наступления даты их исполнения и/или если после отзыва у КО лицензии... стоимость ее имуще-

ства (активов) недостаточна для исполнения обязательств КО перед ее кредиторами и/или обязанности исполнить обязательные платежи.

Ст. 3. Меры предупреждения банкротства кредитных организаций

1. В соответствии с настоящим... Законом до дня отзыва лицензии на осуществление банковских операций реализуются следующие меры предупреждения банкротства КО:

1) финансовое оздоровление КО. <...>;

2) назначение временной администрации по управлению кредитной организацией (далее — временная администрация), за исключением случая назначения временной администрации в связи с отзывом лицензии на осуществление банковских операций;

3) реорганизация КО.

2. Меры предупреждения банкротства КО осуществляются при возникновении оснований, установленных в ст. 4 настоящего... Закона.

КО, ее учредители (участники) в случае возникновения указанных оснований обязаны принимать необходимые и своевременные меры для финансового оздоровления и/или реорганизации КО.

Банк России в соответствии с порядком, установленным в нормативных актах Банка России, в случае возникновения оснований, предусмотренных в ст. 4 настоящего... Закона, вправе потребовать от КО осуществления мер с целью ее финансового оздоровления, реорганизации, а также назначить временную администрацию.

Требование об осуществлении мер финансового оздоровления КО не направляется в случае, когда Банк России обязан отозвать у КО лицензию... по одному или нескольким основаниям, предусмотренным в части 2 ст. 20... Закона *«О банках и банковской деятельности»*...

Ст. 4. Основания для осуществления мер предупреждения банкротства КО

Если иное не предусмотрено в настоящем... Законе, то меры предупреждения банкротства КО, предусмотренные в ст. 3 настоящего... Закона, осуществляются в случаях, когда КО:

- не удовлетворяет неоднократно на протяжении последних 6 месяцев денежные требования кредиторов (кредитора) и/или не исполняет обязательные платежи (платеж) в срок до трех дней со дня наступления даты их исполнения в связи с отсутствием или недостаточностью... средств на корреспондентских счетах КО;

- не удовлетворяет денежные требования кредиторов (кредитора) и/или не исполняет обязательные платежи (платеж) в сроки, превышающие 3 дня со дня наступления даты их удовлетворения и/или... исполнения, в связи с отсутствием или недостаточностью... средств на корреспондентских счетах КО;

- допускает абсолютное снижение величины собственных средств... по сравнению с их максимальной величиной, достигнутой за последние 12 месяцев, более чем на 20 процентов при одновременном нарушении одного из обязательных нормативов, установленных Банком России;

- нарушает норматив достаточности собственных средств...;

- нарушает норматив текущей ликвидности... в течение последнего месяца более чем на 10 процентов;

- допускает уменьшение величины собственных средств (капитала) по итогам отчетного месяца ниже размера уставного капитала, определенного в учредительных документах КО, зарегистрированных в порядке, установленном в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России. В случае возникновения указанного основания в течение первых двух лет со дня выдачи лицензии, к КО не применяются меры предупреждения банкротства.

Итак, в рассмотренных двух последних законах понятию «нормальное состояние» банка противопоставляется понятие его «несостоятельности». При этом критерии нормального состояния (состоятельности) КО значительно более жесткие, чем соответствующие требования к любым иным предприятиям и организациям. Отсюда ясно, что антикризисное управление особенно актуально и одновременно наиболее сложно в банковской сфере.

Следует также отметить внутреннюю концептуальную противоречивость последних двух законов: из их названий следует, что оба они посвящены исключительно финансовой несостоятельности (беспроспективно кризисному состоянию) организации, между тем как значительное место в них занимает описание ситуаций (и возможных в этой связи действий), которые вовсе не обязательно ведут к банкротству и не являются звеньями процедур банкротства. Это противоречие воплотилось также в документах Центрального банка.

Нормы правовых актов Банка России

Из многочисленных документов Центрального банка к рассматриваемому вопросу имеют прямое отношение следующие его акты, которые с определенной долей условности можно разделить на несколько блоков.

Блок 1. Содержащие обязательные нормативы, невыполнение которых обоснованно рассматривается как свидетельство того, что банк более или менее сильно отклоняется от «нормального состояния», а именно принимает на себя «неподъемные» для него финансовые риски.

Указанные нормативы изложены главным образом в Инструкции № 110 от 16.01.2004 г. «*Об обязательных нормативах банков*». В ней установлены предельно допустимые числовые значения и методики расчета следующих обязательных для банков нормативов:

- достаточности собственных капиталов (норматив Н1);
- ликвидности <— мгновенной (Н2), текущей (Н3), долгосрочной (Н4);
- размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6);
- размера крупных кредитных рисков (Н7);
- размера кредитов, гарантий и поручительств, предоставляемых банком своим участникам (Н9.1);
- совокупного размера рисков на инсайдеров банка (Н10.1);
- использования собственного капитала для приобретения акций (паев) других юридических лиц (Н12).

Важное значение имеют нормативы валютных рисков, содержащиеся в Инструкции № 124 от 15.07.2005 г. «*Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях... надзора за их соблюдением кредитными организациями*».

Меньшее значение пока имеют нормативы, включенные в Инструкцию № 112 от 31.03.2004 г. «*Об обязательных нормативах кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием*». В данной Инструкции для указанной группы КО установлены особенности расчета и особое значение норматива Н1, а также дополнительные нормативы Н17, Н18, Н19 и их предельные числовые значения (об этих нормативах см. § 8.4 книги).

Блок 2. Содержащие требования в отношении «чистоты» капиталов банков, нарушение которых — более или менее очевидное свидетельство того, что банк не может считаться возникшим нормально и/или нормально развивающимся. Здесь можно указать два основных документа ЦБ РФ:

- Инструкцию № 109 от 14.01.2004 г. «*О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций*» (прежде всего главы 2—5);

- Указание № 1246-У от 10.02.2003 г. «*О действиях при выявлении фактов (признаков) формирования... собственных средств (капитала) (их части) с использованием ненадлежащих активов*».

Блок 3. Содержащие требования к организации в банках бухгалтерского учета и отчетности. Выполнение данных требований также следует рассматривать как обязательное условие «нормального со-

стояния» банка. Указанные требования излагаются в приложениях к Положению № 205-П от 5.12.2002 г. «*О правилах ведения бухгалтерского учета в КО, расположенных на территории РФ*» и целом ряде документов, посвященных представлению банками в Банк России и общественности форм отчетности о своей деятельности.

Блок 4. Содержащие методики оценки уровня «нормальности» банков. Имеются в виду следующие нормативные правовые акты ЦБРФ.

Это, во-первых, Указание № 766-У от 31.03.2000 г. «*О критериях определения финансового состояния кредитных организаций*». В соответствии с данным Указанием Банк России относит все КО с точки зрения их финансового состояния к одной из двух категорий, а в рамках каждой категории — к одной из двух групп (не раскрывая никому соответствующую информацию, касающуюся конкретных КО):

- I категория — финансово стабильные:
- группа 1 — КО без недостатков в деятельности;
- группа 2 — КО, имеющие отдельные недостатки в деятельности;
- II категория — проблемные:
- группа 3 — КО, испытывающие серьезные финансовые трудности;
- группа 4 — КО, находящиеся в критическом финансовом положении.

В трактовке Центрального банка «проблемные» банки — это и есть банки в состоянии кризиса (разной остроты).

Во-вторых, имеются Указание № 1379 от 16.01.2004 г. «*Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов*» и Положение № 248 от того же числа «*О порядке рассмотрения Банком России ходатайства банка о вынесении... заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов*», принятые в развитие Закона № 177-ФЗ от 23.12.2003 г. «*О страховании вкладов физических лиц в банках РФ*» и предназначенные для того, чтобы с их помощью не пропустить в систему страхования банковских вкладов населения явно слабые банки.

Документы включают в себя 5 следующих групп показателей для оценки финансовой устойчивости банка:

- показатели оценки капитала (3 показателя);
- показатели оценки активов (7 показателей);
- показатели оценки качества управления банком, его операциями и рисками (5 показателей);
- показатели оценки доходности (6 показателей);
- показатели оценки ликвидности (10 показателей).

Имелось в виду, что «проходной» банк должен был набрать по каждой группе показателей и по всему кругу оцениваемых показателей не менее установленной суммы баллов. По данному вопросу см. также «*Методические рекомендации о применении территориальными учреждениями Банка России Указания... №137... в части оценки показателей прозрачности структуры собственности банка*» (письмо ЦБ РФ № 88-Т от 27.07. 2004 г.).

Уже по одному только количеству учитываемых показателей легко заметить, насколько сложную в применении методику предложил Банк России.

Блок 5. Содержащие требования о путях и способах преодоления банком своего неблагоприятного положения. Имеется в виду прежде всего Инструкция ЦБ № 126-И от 11.11.2005 г. «*О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций*».

Блок 6. Содержащие меры воздействия (наказания), применяемые к проблемным банкам, имеющие целью понудить их выправить положение либо заставить уйти в рынок банковских услуг. Основными документами здесь можно считать:

- Инструкцию № 59 от 31.03.1997 г. «*О применении к кредитным организациям мер воздействия*», которая предполагает применение надзорными органами к провинившимся банкам мер воздействия двух типов: предупредительных и/или принудительных (вплоть до отзыва лицензии);

- Положение № 264 от 2.04.1996 г. «*Об отзыве лицензии на осуществление банковских операций у кредитных организаций в РФ*».

3.3. Кризисная ситуация в банке и возможные сценарии ее развития

Как должно быть ясно из предыдущего, кризисное состояние кредитной организации и ход развития кризиса могут иметь разные варианты (сценарии):

- в соответствии с законодательством и нормативными актами регулирующих органов;
- по оценкам самой КО и в соответствии с нормами ее внутренних документов.

Первый вариант крайне жесткий, по сути приговаривающий попавший в тяжелое положение банк к скорому «выводу» с рынка. Такому банку в наших условиях не стоит рассчитывать на «милосердие»

и помощь регуляторов. Следовательно, он должен рассчитывать на собственные силы, именно на заинтересованность собственников и сторонних инвесторов в продолжении его деятельности. Если есть такая заинтересованность, то в банк оперативно поступают дополнительные деньги для погашения задолженности перед кредиторами. К сожалению, подобные случаи достаточно редки. Значительно чаще собственники банка, у которого возникли просрочки исполнения обязательств из-за недостаточности денег, не только не оказывают ей финансовую помощь, но стараются использовать свое положение для того, чтобы в первую очередь «спасти» свои вложения.

Из изложенного вытекают следующие основные выводы.

Во-первых, необходимо всем стремиться к тому, чтобы предотвращать возникновение кризиса как банковской системы в целом, так и каждого отдельно взятого банка (иной КО). Антикризисное управление в банке должно иметь место не только тогда, когда кризис уже наступил (в этом случае оно скорее всего окажется запоздалым), а начинаться и продолжаться с первых дней его существования, постоянно и всегда.

Для этого должны профессионально и результативно применяться **методы превентивного (упреждающего) антикризисного управления**. Последнее включает в себя следующие методы (подробно данная проблематика рассматривается в части 3 настоящей книги).

Антикризисный мониторинг на постоянной основе внешней и внутренней среды объекта с целью раннего обнаружения формирующихся угроз кризиса.

Анализ внутренней подверженности (уязвимости) объекта кризису с выделением при возможности соответствующих индикаторов. Обычно в качестве последних применительно к конкретному банку выделяют такие:

- специализированные подразделения банка не способны действовать сообща и видеть складывающуюся ситуацию и положение банка в целом;

- служащие банка склонны уделять больше внимания внутренней обстановке в организации, чем внешней среде, при этом соперничество с внутренними конкурентами доминирует над внешними;

- нежелание или неспособность банка проводить изменения;

- неспособность банка адекватно воспринимать и осознавать сигналы из внешней среды;

- готовность нарушать правила ради краткосрочных выгод.

Разработка антикризисных организационных стратегий, направленных на минимизацию внутренних рисков банка и укрепление безопасности:

- 1) информирование коллег о кризисных ситуациях;
- 2) наличие адекватной формальной структуры организации безопасности банка;
- 3) комплексный, письменно зафиксированный и утвержденный набор норм и правил, ориентированных на решение проблем, связанных с безопасностью, которые определяют действия сотрудников и развивают культуру безопасности в банке;
- 4) развитие у служащих банка адекватных убеждений, составляющих корпоративное отношение к безопасности;
- 5) делегирование права принятия решений по определенному вопросу на самый нижний уровень организации, который обладает необходимыми навыками и компетентностью;
- 6) обеспечение системы сдерживания и противовесов внутри банка;
- 7) ответственность каждого сотрудника за каждую проблему;
- 8) тренинг персонала для отработки действий в кризисных ситуациях и формирования навыков и культуры обеспечения безопасности;
- 9) использование узкопрофильных специалистов при одновременном обеспечении контроля за их работой при помощи специалистов более широкого профиля.

Реализация данных стратегий поможет максимально повысить осознание служащими банка проблем безопасности и предотвратить кризисные ситуации.

Внутренний анализ и контроль. В структуре коммерческого банка желательно (для крупного банка — обязательно) иметь, во-первых, отделы (группы), которые занимались бы анализом кредитного портфеля, уровня ликвидности, других показателей деятельности и финансовой устойчивости банка, включая маркетинговый анализ и стратегическое планирование, во-вторых, отдел внутреннего аудита, призванный выполнять контрольно-аналитические функции.

При проведении внутреннего анализа необходимо исходить из того, что одним из основных условий стабильности работы банка является такой подбор клиентов и деловых партнеров, чтобы не допустить вовлечение банка в незаконные операции, в частности в «отмывание» незаконно или преступно нажитых денег. В этом направлении Банк России «советует» российским банкам руководствоваться *«Рекомендациями по разработке кредитными организациями правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»* (письмо № 99-Т от 13.07.2005 г.).

Антикризисное планирование. Открытая фаза развития кризиса в банке, как правило, протекает очень быстро, и в это время происходят

существенные изменения почти по всем направлениям деятельности банка. Одни мероприятия не влияют, друг на друга, но другие, напротив, очень тесно связаны между собой, хотя и имеют различные последствия для деятельности банка. Если условия, последствия, механизм и последовательность реализации антикризисных мер не будут определены заранее, то результативность работы будет сильно зависеть от случайного стечения обстоятельств, при этом резко возрастает вероятность появления серьезных просчетов в управлении.

Чтобы избежать подобного развития событий, в рамках подготовительных антикризисных мер должен быть составлен документ или пакет документов, содержащих план (планы) антикризисного управления. План действий в чрезвычайных ситуациях может быть как общим, описывающим наиболее распространенные сценарии, так и ориентированным на конкретную ситуацию.

В плане действий, рассчитанном на чрезвычайные ситуации, должно содержаться описание возможных сценариев развития событий при наступлении непредвиденных неблагоприятных обстоятельств и излагаться все необходимые аспекты работы банка с целью преодоления кризисной ситуации, а также регламентироваться деятельность всех его подразделений по части предупредительных и профилактических мероприятий.

Механизмы снижения рисков. События на финансовых рынках все чаще показывают, насколько уязвимыми могут быть гиганты банковской индустрии несмотря на их кажущуюся прочность. По принятым во всем мире стандартам система защиты банков должна предусматривать три элемента:

- механизмы контроля рисков (риск-менеджмент);
- планы действий в чрезвычайных ситуациях с целью минимизации ущерба (которые были рассмотрены выше);
- меры с целью покрытия убытков.

Основная задача первого звена — механизма контроля рисков — сформировать систему выявления и оценки рисков, а также определить основные модели поведения для обеспечения их минимизации. Механизм контроля рисков чаще всего получает практическое воплощение в нескольких составляющих: в организационной структуре, в виде инструкций, которыми должны руководствоваться все сотрудники банка в своей работе, в виде материальной инфраструктуры (если говорить о физической безопасности).

Выявлением, оценкой и минимизацией рисков должны заниматься сотрудники и руководители всех подразделений банка. Вместе с тем в крупных банках имеет смысл формирование специальной службы



риск-менеджмента, основной задачей которой должно стать создание и постоянное поддержание в работоспособном состоянии системы (моделей, процедур, методик) идентификации, оценки и эффективно-го управления рисками организации.

Специально выделенные риск-менеджеры, если таковые имеются в банке, должны:

- иметь четко определенные обязанности;
- должны иметь достаточные полномочия для принятия нужных решений. Практика работы российских банков показывает, что оптимальный вариант — когда лицо, отвечающее за функцию риск-менеджмента, подчиняется руководителю банка и в оговоренных случаях имеет право даже блокировать сделки до принятия решения правлением или иным ответственным органом;
- хорошо знать особенности бизнеса банка и обладать полной информацией о его положении на рынке;
- обеспечивать все подразделения и руководство банка точной и своевременной информацией в утвержденных формах и объемах.

В функции такой службы могло бы входить также создание планов действий на случаи кризисных ситуаций.

Сложность, которая здесь ожидает банки, связана с необходимостью определения рационального места отдельной службы риск-менеджмента в общей структуре органов и лиц, участвующих в процессе внутреннего контроля, в частности, разделение сфер ответственности между указанной службой и службой внутреннего контроля (к тому же нередко включающей в себя службу внутреннего аудита).

В любом случае следует добиваться того, чтобы операции проводились строго в соответствии с действующим законодательством и внутрибанковскими нормами, соответственно финансовые риски банка постоянно отслеживались и находились в пределах утвержденных лимитов, полностью и своевременно отражались в управленческой информации.

Повышение безопасности банковского бизнеса. Помимо экономических угроз существуют прямые угрозы безопасности внутрибанковской сферы, связанные с функциональной деятельностью банков. Наиболее характерными приемами и способами совершения преступлений в банковской сфере являются махинации с невозвратом кредитов, мошенничество с ценными бумагами, прямое воровство, вовлечение банков в «отмывание» денег, получаемых от деятельности криминальных структур, международные финансовые преступления.

Привлечение независимых аудиторов. Важной может быть роль независимых аудиторов в предотвращении кризисного развития бан-

ка. Однако в России аудит пока не стал инструментом, способствующим своими рекомендациями обеспечению эффективной деятельности банков. Практика показывает, что аудит носит в России в основном подтверждающий характер, а на Западе — рекомендательный.

Тем не менее шансы выйти из неблагоприятной ситуации, переломить ее и снова стать в ряды «нормальных» есть и у банка, попавшего в кризисное положение. Просто «цена» решения проблемы в этом случае будет значительно больше. Правда, если кризис достаточно глубокий и уже успел «показать себя» в очевидных внешних формах, то указанный шанс становится очень небольшим.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «нормальное состояние» банка (НКО)?
2. Какие банки в России чаще всего могут попадать в кризисные ситуации — молодые или относительно давно действующие? универсальные или относительно узкоспециализированные? «отраслевые» или работающие со многими отраслями? работающие только (или в основном) с юридическими лицами или также с населением? располагающие опытными или молодыми кадрами? Имеется ли вообще категория банков, наиболее подверженная риску «попадать» в кризисы?
3. По каким признакам можно судить о том, что в банке возникли (или нарастают, углубляются) явления кризисного порядка (с учетом того, что у любой организации всегда имеется масса всяческих проблем)?
4. Как в законах и нормативных актах Банка России определяются признаки проблемное™ банка и различные категории такой проблемное™?
5. Может банк довольствоваться критериями проблемное™, которыми пользуется Банк России, или ему целесообразно иметь собственные критерии аналогичного назначения? Если да, то какими они должны быть — «мягче» или «жестче» центробанковских критериев?
6. Какими проявлениями начала кризисных явлений банк может себе позволить пренебрегать и до какого времени? Кто и как должен решать этот вопрос? Какой должна быть процедура признания того, что дальнейшее пренебрежение подобного рода явлениями стало недопустимым?
7. Может ли кризисная ситуация в банке нести в себе какой-либо «позитив» для него и если да, то какой (какие)?
8. Как могут (или должны) отнестись другие кредитные организации к информации о том, что в данном банке складывается кризисная ситуация?
9. Как много может быть таких причин (развернутые перечни)? Какие из возможных причин важнее?
10. Могут ли внутренние и внешние причины приводить банк к кризису порознь или только вместе?
11. Могут ли в разные периоды развития банка наблюдаться разные «наборы» внутренних и внешних причин, приводящих его к кризису? Если да, то чем это можно объяснить?
12. Как долго может продолжаться кризис в банке?

Часть 11

УПРЕЖДАЮЩЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМОЙ И ЕЕ ЭЛЕМЕНТАМИ

Управление банковской деятельностью в рамках национальной экономики включает в себя разные уровни и аспекты:

а) управление банковской системой (сектором) в целом и ее отдельными звеньями со стороны Центрального банка и иных органов централизованного управления банковской сферой;

б) управление коммерческими банками (иными кредитными организациями) собой.

В свою очередь первый из названных уровней включает в себя, в частности:

1) стратегическое управление развитием банковской системы (сектора) страны в целом;

2) управление текущим функционированием и развитием всех банков и иных КО (без вмешательства в их оперативную деятельность) путем формулирования обязательных для всех КО правил и ключевых качественных и количественных ограничений их деятельности;

3) в особых случаях — оперативное управление деятельностью отдельных КО (находящихся в кризисной ситуации).

Стратегическое управление развитием банковского сектора страны входит в число законодательно закрепленных целей деятельности Центрального банка РФ. В Законе о Банке России (ст. 3) прямо записано, что целями его деятельности (фактически целями управления) являются:

- защита и обеспечение устойчивости рубля;
- развитие и укрепление банковской системы РФ;
- обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы.

Однако в Законе не определено, что следует понимать под «развитием и укреплением» банковской системы, не сформулированы целевые ориентиры для этого. В нем также не указано, что должен и может делать Центральный банк именно в отношении системы банков в целом, если возникают системные угрозы, т.е. обстоятельства и ситуации, подрывающие стабильность этой системы.

Вообще отечественное специальное банковское законодательство еще не содержит целостной системы норм, которые были бы целенаправленно посвящены проблематике управления развитием банковского сектора страны в целом. Отдельные нормы законов, которые прямо или косвенно можно отнести к указанной проблематике, пока не составляют согласованного и работоспособного механизма, используя который Банк России вместе с другими регламентирующими органами мог бы целенаправленно формировать будущее состояние национальной банковской системы.

Имеются отдельные предложения относительно того, с помощью каких инструментов можно было бы грамотно и эффективно управлять банковской системой. Если же ограничиться антикризисным аспектом такого управления, то его основу должны составлять излагаемые в нижеследующих главах данной части книги принципы и процедуры.

Глава

ПРИНЦИПЫ ЗДОРОВОГО И ЭФФЕКТИВНОГО ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ: СОДЕРЖАНИЕ И ПРАКТИКА

Ключевым моментом организации эффективного управления со стороны Центрального банка развитием банковской системы (сектора) страны является научно обоснованное определение критериев прогрессивного, здорового развития указанной системы (сектора). В качестве таковых можно рассматривать воспроизводимые ниже **принципы формирования и функционирования банковской системы**, уже давно предложенные отечественными специалистами.

Принцип управляемости

Процесс создания и последующего развития банковской системы должен идти под сознательным контролем общества, государства, самого банковского сообщества. Эффективная, социально ориентированная рыночная экономика и банковская система как ее неотъемлемый элемент «сами собою» возникнуть не могут, их нужно создавать целенаправленно.

Это предполагает наличие коллективно разработанной, принятой большинством концепции развития банковской системы, соответствующих рабочих программ и планов, их реализацию при согласовании усилий всех заинтересованных участников процесса.

При этом концепция, конкретные программы и способы их реализации должны периодически уточняться, при необходимости корректироваться, изменяться.

Принцип эволюционности

Превращение имеющейся совокупности банков, НКО и вспомогательных организаций в элементы банковской системы, ее последующее развитие следует направлять путем постепенного совершенствования имеющихся структур и их параметров, традиций, путем последовательного накопления количественных и качественных изменений, основательного освоения новых операций, технологий, достижения нового качества работы, новых отношений между элементами системы и клиентами, без «прыжков» через закономерные ступени развития (они часто эффектны, но всегда в конечном счете неэффективны).

Принцип адекватности

Данный принцип имеет два главных аспекта.

Во-первых, банковская система и каждый ее элемент на любом конкретном этапе развития должны соответствовать окружающей их **действительности**, тому, что может предложить и чего ждет от них реальная экономика, общество.

Во-вторых, принцип говорит о необходимости достижения и **поддержания** соответствия между элементами самой банковской системы (**согласованность** действий, взаимодополняемость, единство принципов и способов работы, совместимость).

Особое значение здесь имеет единство или совместимость применяемых технологий, без чего система либо не сможет сформироваться, либо обречена развалиться на «разноязычные» локальные части. Отсюда следует, что концепция формирования и развития национальной банковской системы должна включать идею единой политики в **Области** банковской техники и технологий и конкретные представления относительно механизмов ее реализации на практике.

Принцип функциональной полноты

Система может нормально функционировать и развиваться по восходящей только в том случае, когда она содержит все необходимые элементы в нужных количествах (пропорциях) — самые разнообразные коммерческие банки, НКО и вспомогательные организации.

Принцип саморазвития

Банковская система должна обладать способностью совершенствоваться, что предполагает отлаживание механизмов реагирования на неблагоприятные факторы, предотвращения кризисных явлений, проведения санационных мероприятий, соблюдения ответственности, обеспечения безопасности, распространения передового опыта.

Принцип открытости

В соответствии с этим принципом признается необходимость:

- свободы входа и выхода из банковской системы в рамках законности;
- развития разнообразных форм цивилизованных отношений между элементами банковской системы;
- информационной прозрачности действий всех участников рынка банковских услуг;
- развития отношений конкурентности на базе строго определенных правил проведения конкурсов, минимизации влияния личных отношений на соответствующие решения государственных органов управления.

Принцип эффективности

Поскольку коммерческие банки, НКО и вспомогательные организации являются организациями коммерческими, то принцип эффективности (прибыльности, рентабельности) естественен для их деятельности. Вместе с тем данный принцип включает и другие аспекты. В соответствии с ним деятельность банковских учреждений должна быть эффективной не только для них самих, но и для их клиентов и для народного хозяйства. Наконец, деятельность элементов банковской системы должна быть эффективной и в социальном плане.

Принцип адекватного правового сопровождения

Здесь особое значение имеют:

- адекватность принимаемых законов, иных нормативных актов реальным процессам в экономике и обществе;
- полнота охвата реальных процессов нормами права;
- внутренняя непротиворечивость и своевременность разработки правовой базы банковской деятельности.

Если приложить любое из перечисленных критериальных условий к отечественной банковской практике, то достаточно легко можно прийти к выводу о том, что банковская система России пока еще пребывает в своем эскизном, «черновом» варианте, т.е. далека от желаемого «зрелого» состояния, когда бы она работала «как часы» (а это означает, что такая система фактически еще отсутствует).

Начиная с 1988 г. банковский сектор современной России формировался фактически стихийно, вне какого-либо прогноза, плана и уж тем более без стратегии (концепции) его строительства. Только в 2002 г. появилась первая официальная *Стратегия развития банковского сектора РФ*, однако она получилась во многом неудачной (см. в следующей главе).

Ситуация в банковском секторе менялась все время, подчас решительно и кардинально, но изменения носили скорее характер «взлетов и падений», а не постепенного, спокойного развития на базе основательного освоения всего «пройденного». Центральный банк периодически преподносил банкам разнообразные «сюрпризы» (вроде требования сразу в несколько раз увеличить размеры собственных капиталов банков или удивительной методики расчета их величины, в соответствии с которой банки в форме ООО должны были просто исчезнуть), заставляя их делать «прыжки» через закономерные ступени развития.

Между реальным и банковским секторами экономики сразу же возникла стена, за которой каждый из секторов пытался развиваться в равновесном в автономном режиме. Эта ситуация, когда не выдерживается принцип адекватности названных секторов друг другу, в определенной

степени сохраняется и сейчас. С другой стороны, не было и пока нет должной адекватности также элементов банковского сектора друг другу, т.е. им явно не хватает совместимости, согласованности действий, взаимодополняемости, единства принципов и способов работы.

Принцип функциональной полноты системы не соблюдался и не соблюдается, поскольку, с одной стороны, не найдена хорошая пропорция между крупными, средними и малыми банками (так, явно не хватает хотя бы нескольких по-настоящему крупных по мировым меркам банков, а над малыми банками власти постоянно держат дамклов меч, маниакально желая от них избавиться), с другой же — половина всех КО работает в Москве, в то время как во многих регионах страны их либо мало, либо нет вовсе.

Об «оснащении» банковского сектора встроенными механизмами противостояния угрозам системной стабильности и механизмами самосовершенствования (принцип саморазвития) долгое время никто всерьез не думал. Так, понадобилось более 10 лет, чтобы все поняли, что страхование вкладов населения в банках — вещь абсолютно необходимая как самим вкладчикам, так и банкам. Инструменты раннего обнаружения проблем в развитии банков и упреждающего их решения до сих пор не отработаны. Фактически не налажено взаимное обогащение банков передовым опытом.

О должном уровне информационной прозрачности (транспарентности) КО пока приходится только мечтать (хотя в реальном секторе экономики ситуация в этом плане определено хуже).

Правовая база банковской деятельности хотя и развивается, но по-прежнему имеет массу недостатков.

Другими словами, практически каждый из названных принципов в большей или меньшей мере не выполняется отечественными банками и всей их совокупностью. Именно поэтому банковский кризис, пик которого пришелся на август 1998 г., был закономерен и неизбежен. Он был, в частности, проявлением того, что совокупность действующих в России кредитных организаций еще далеко не обрела обязательных признаков органической системы.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие из известных принципов здорового и эффективного функционирования и развития банковской системы и почему: соблюдаются в полной мере? соблюдаются частично? не соблюдаются вовсе? Чем грозит несоблюдение (неполное и/или неадекватное соблюдение) тех или иных принципов?
2. Кто и почему может быть заинтересован в соблюдении или несоблюдении принципов?
3. Какие из принципов самые важные?
4. Какие еще принципы можно было бы предложить?

Глава D

О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

Стратегическое управление (прогнозирование и планирование) развитием банковской системы представляет собой ключевое звено антикризисного управления банковским делом в стране и обеспечения эффективного взаимодействия банковского и реального секторов экономики.

Как было показано в предыдущей главе книги, ключевым принципом здорового и эффективного формирования и функционирования национальной банковской системы является принцип управляемости. Он требует, в частности, наличия хорошо продуманной и комплексной концепции развития банковской системы (сектора), раскрывающих и обогащающих ее планов и рабочих программ, механизмов практической реализации таких планов и программ, причем таких, которые позволяли бы координировать и согласовывать позитивные усилия всех заинтересованных участников процесса. Без такой концепции и необходимого «шлейфа» инструментов ее реализации, воплощающих идею стратегического управления развитием банковским делом в стране, банковская система (сектор) обречена на периодические (в лучшем случае) кризисы, равно как «обеспечен» и кризис в ее отношениях с реальным сектором экономики.

Без концепции (стратегии) нельзя — эту простую, но очень важную мысль специалисты поняли давно, распространяя ее как на каждую отдельно взятую КО, так и на всю их совокупность (систему). Первые попытки разработки такой концепции для системы (сектора) в целом предприняли в начале 1993 г. О. Лаврушин и Я. Миркин (в конце 1995 г. данные авторы представили новый вариант своей концепции), в конце 1993 г. — коллектив авторов под руководством Г. Госуняна, а также еще некоторые специалисты¹. В 1996 г. читающей банковскую литературу публике была представлена концепция автора настоящей книги и А. Молчанова². Впрочем, все эти концепции, программы и концептуальные предложения, исходившие от частных лиц, власти страны проигнорировали.

Анализ всех этих концепций был дан в книге: *Молчанов А.В.* Коммерческий банк в современной России: теория и практика. — М.: Финансы и статистика, 1996 С. 62—77.

См.: Там же. С. 77—88.

Далее была рассчитанная на среднесрочную перспективу (5 лет) *Стратегия развития банковского сектора РФ*, официально утвержденная Правительством РФ и Банком России 30.12.2001 г. Документ практически сразу после его обнародования был признан всеми независимыми специалистами весьма слабым. Подтверждением справедливости такого вердикта явилось то, что уже в 2002 г. необходимость доработки или переработки данной *Стратегии* стала очевидной почти для всех.

В апреле 2005 г. те же органы подписали и опубликовали новую *Стратегию развития банковского сектора РФ на период до 2008 г.* Об этом документе коротко можно сказать следующее.

1. В соответствии с принципом управляемости концепция развития должна быть результатом коллективной работы не только и даже не столько специалистов по написанию подобного рода документов, но прежде всего тех кругов, которым и предстоит воплощать в жизнь положения концепции. В противном случае эти последние скорее всего не примут дух и букву концепции как выражение своих собственных мыслей и чаяний, а будут рассматривать ее как навязанную им сверху, а это уже грозит ее провалом.

К сожалению, эта аксиома управленческой науки в случае с рассматриваемой *Стратегией* (как и предыдущей) была соблюдена далеко не в должной мере. Известно, что основной тон при ее разработке задавали представители Правительства РФ, которых никто не знает как специалистов по банковскому делу. Многие разумные предложения банковского сообщества не были приняты во внимание. На этом фоне симптоматичным выглядит то случайное, конечно, совпадение, что руководитель Правительства РФ после почти годовой «паузы» подписал новую *Стратегию* 5 апреля 2005 г. и в тот же день XVI съезд Ассоциации российских банков принял собственную *Стратегию повышения конкурентоспособности банковской системы страны*, имеющую значительные отличия от официальной *Стратегии*. Какую же из стратегий будет стараться реализовать банковское сообщество?

2. В соответствии с тем же принципом управляемости даже идеально прописанная концепция может считаться работоспособной лишь в том случае, если к ней «приложены» механизмы ее практической реализации, прежде всего планы (программы) действий, проработанные до необходимой степени конкретизации. В противном случае концепция гарантированно останется всего лишь «заявлением о намерениях», *т.е.* осуществление которых никто не собирается отвечать.

Что мы имеем в этом смысле в данном случае? *Стратегия* имеет всего одно приложение — «*Мероприятия по реализации в 2005—2006 годах Стратегии...*», в котором перечисляются, какие законы (изменения в законы) следует принять и какие нормативные акты должен разработать Банк России в указанный срок. Этого явно недостаточно для эффективной реализации *Стратегии* и главное — для решения проблем, стоящим перед банковским сектором.

Ни в самой *Стратегии*, ни в указанном приложении к ней ничего не говорится о заинтересованных в ее реализации общественных кругах, прежде всего предпринимательских, о том, какие действия от них потребуются и как будут согласовываться их усилия.

3. Составителям *Стратегии* оказался не очень знаком и принцип эволюционное™, который требует, в частности, чтобы не принимались «сюрпризные» решения, не вытекающие из всего предшествующего хода естественного развития управляемого объекта. Таким сюрпризом оказалось, например, ничем не обоснованное намерение российских властей ввести с 2007 г. законодательную норму (п. 40 *Стратегии*), в соответствии с которой любой банк будет непременно лишен лицензии в случае, если его фактическое значение норматива достаточности капитала (НД) опустится до уровня 10%. Между тем сейчас как раз 10 или 11% считаются вполне достаточной нормой (Базельский же комитет по банковскому надзору рекомендует 8%), а законодательно установленное критическое значение указанного показателя составляет 2%. Таким образом, власти неведомо из чего исходя ужесточают требования к достаточности капиталов банков сразу в 5 раз, хотя смысла в этом нет никакого (если не считать предположения о том, что Центральный банк таким «революционным» способом пытается бороться против искусственного «надувания» отдельными банками размеров своих капиталов).

4. Об обеспечении эффективного взаимодействия банковского и реального секторов экономики в *Стратегии* говорится, но достаточно общими словами. Какие-либо новые идеи в данной части или механизмы решения соответствующих практических задач здесь не предлагаются.

5. В соответствии со *Стратегией* (п. 4) «*основной целью развития банковского сектора на среднесрочную перспективу является повышение устойчивости банковской системы и эффективности функционирования банковского сектора*». Это можно трактовать как выражение антикризисной направленности документа. Однако далее собственно антикризисные меры, которые регулирующие органы

должны и могли бы планировать в отношении банковского сектора в целом, в нем почти отсутствуют. Очевидно, авторы документа рассчитывают на то, что в целом «все будет хорошо».

Имеется краткая и недетализируемая запись о том, что «*совершенствование процедур предупреждения несостоятельности (банкротства) кредитных организаций требует осуществления их в соответствии с законодательством РФ на более ранней стадии и в большей степени за счет средств собственников*» (п. 31), однако это положение в любом случае относится к отдельно взятым КО, а не к их системе в целом.

6. В *Стратегии* практически отсутствует прогнозный элемент (не считая буквально трех цифр в п. 17 документа, относящихся к предполагаемым к началу 2009 г. соотношениям между капиталом и активами банковского сектора и банковскими кредитами нефинансовым организациям, с одной стороны, и ВВП страны — с другой). А без обоснованных прогнозов на доступную перспективу планировать что-либо по сути невозможно.

Таким образом, непроработанность в *Стратегии* ряда принципиальных вопросов, ее в целом недостаточно высокое качество вместе с неадекватным подчас отношением властей к банковскому сектору экономики и его проблемам сохраняют ситуацию, угрожающую данному сектору системными кризисами.

Ни в специальном банковском законодательстве, ни в практике работы Банка России нет каких-либо инструментов управления, которые он мог бы использовать в процессе дальнейшего формирования российской банковской системы. Во всяком случае их нет как формы реакции на вполне понятную задачу, как осознанно выбранных способов практических действий и рассматриваемых именно в таком технологическом качестве. Управляющие воздействия на банковскую систему (сектор) в целом пока оказываются побочным результатом решений, преследующих, как правило, иные цели.

Какие инструменты управления банковской системой (сектором) могли бы использоваться в наших условиях? Не рассматривая здесь данный вопрос во всех его аспектах, отметим лишь, что среди таких инструментов центральное место должно занимать планирование, выступающее как способ реализации идей и подходов, сформулированных в стратегии (концепции) развития банковского сектора (совместимой с концепцией развития реального сектора экономики).

При этом следует иметь в виду, что стратегия, которую можно было бы перевести на язык нужных и реальных планов, должна отвечать вполне определенным требованиям. В частности, она должна:

- быть всесторонне обоснованной;
- включать в себя по крайней мере следующие элементы:
 - осмысленную трактовку роли банковского сектора в развитии национальной экономики и соответственно роли государства и самого банковского сообщества в его регулировании;
 - изложение причин, мешающих более эффективному функционированию и развитию банковского сектора и основных путей их преодоления, в т.ч. разбюрокрачивания, снятия излишней зарегулированное™ рынка банковских услуг;
 - определение критериев эффективности развития банковской системы (сектора), включая критерии целесообразности и/или безусловной необходимости вмешательства и прямого участия государства в развитии банковского дела в стране. Одновременно это были бы также критерии разумности и эффективности управления банковским сектором;
 - законодательное определение органов государства, всецело отвечающих за здоровое развитие банковской системы (и это должен быть не только Центральный банк), и соответствующих конкретно сформулированных задач таких органов.
 - подкрепляющие стратегию конкретные программы и планы, включая программу государственной поддержки российских банков.

Легко заметить, что последняя *Стратегия* Правительства РФ и Банка России (впрочем, как и предыдущая), не соответствует ряду указанных требований. Поэтому не удивляет фактическое отсутствие в документе или в возможных приложениях к нему конкретных программ и планов (кроме плана законодательской работы), вокруг которых можно было бы организовать совместные целенаправленные действия банковского и вообще предпринимательского сообщества, необходимые для решения назревших в этой сфере проблем.

Программы (планы) указанного рода могли бы иметь разные статусы (масштабы): имеющие значение для всего банковского сектора, для всех его звеньев и участников и одновременно для всех, кто получает услуги банков; ориентированные на решение относительно локальных (например, региональных) проблем развития банковского сектора.

Для всего банковского сектора это могла бы быть программа его развития и формирования из «сектора» того, чего еще нет — современной полноценной и эффективно работающей системы как таковой.

Применительно к регионам задача могла бы формулироваться по-разному. Так, в отдельных субъектах РФ число действующих местных

КО не превышает двух, а в некоторых из них самостоятельные КО вообще отсутствуют. Понятно, что здесь нужны программы создания хотя бы некоторого минимально необходимо числа банковских учреждений, чтобы население, предприятия и организации таких регионов могли получать необходимые банковские услуги на собственной территории.

И безусловно нужна программа действий Банка России на случай крупных кризисных ситуаций во «вверенном» ему секторе экономики.

Вопросы для самоконтроля

1. Планирование — это нечто обязательное или желательное (необязательное): для банковской системы в целом? для отдельно взятой кредитной организации?
2. Каково место планирования в общем процессе управления объектом?
3. Какие процессы, стороны жизнедеятельности объекта управления можно планировать, а что не следует планировать?
4. На какой период (периоды) целесообразно строить планы?
5. Что нужно знать, чтобы строить реалистичные планы?
6. Что нужно, чтобы планы выполнялись?
7. Планируется ли развитие банковских систем в разных странах?
8. Каково соотношение понятий «стратегия (концепция) развития банковской системы» и «планирование развития банковской системы» — реальное и должное?
9. Что мог бы включать в себя план развития национальной банковской системы?
10. Решению каких основных задач следовало бы посвятить план развития российского банковского сектора в современных условиях?

Глава D

СОСТОЯНИЕ И ЗАДАЧИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ И НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРАНЕ: АНТИКРИЗИСНЫЕ АСПЕКТЫ

Эффективное антикризисное управление функционированием и развитием банковского сектора экономики России требует качественной и надежной правовой базы, воплощающейся в законах и нормативных правовых актах регулирующих органов. Насколько они удовлетворительны в указанном смысле?

6.1. Закон «О несостоятельности (банкротстве)»: краткий анализ

Федеральный закон № 127-ФЗ от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» — это Закон общего действия. Его нормы распространяются на все юридические лица (за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций), а также на физических лиц, в т.ч. индивидуальных предпринимателей. К кредитным организациям нормы данного Закона применяются с учетом главенства требований специального Закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Структура Закона следующая:

- глава I «Общие положения» (ст. 1—29), в которой, впрочем, много и необщих положений;
- глава II «Предупреждение банкротства» (ст. 30, 31);
- глава III «Разбирательство дел о банкротстве в арбитражном суде» (ст. 32—61);
- глава IV «Наблюдение» (ст. 62—75);
- глава V «Финансовое оздоровление» (ст. 76—92);
- глава VI «Внешнее управление» (ст. 93—123);
- глава VII «Конкурсное производство» (ст. 124—149);
- глава VIII «Мировое соглашение» (ст. 150—167);
- глава IX «Особенности банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц» (ст. 168—201), где имеются в виду градообразующие организации, сельскохозяйственные организации, финансовые организации, стратегические предприятия и организации, субъекты естественных монополий;
- глава X «Банкротство гражданина», в т.ч. индивидуального предпринимателя, крестьянского (фермерского) хозяйства (ст. 202—223);

- глава XI «Упрощенные процедуры банкротства», относящиеся к ликвидируемому должнику, отсутствующему должнику (ст. 224—230);

- глава XII «Заключительные и переходные положения» (ст. 231—233).

Отсюда легко заключить, что Закон трактует вопросы, далеко выходящие за рамки собственно банкротства. Его вернее было бы называть законом о предупреждении (недопущении) банкротства и о банкротстве. В связи с этим целесообразно иметь в виду следующее.

В рассматриваемом Законе «несостоятельность» и «банкротство» рассматриваются в качестве синонимов, причем то и другое одновременно отождествляются с «неплатежеспособностью», что видно из ст. 2, где записано: *«несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить денежные требования кредиторов... и/или исполнить... обязательные платежи»*. Специальный Закон *«О несостоятельности... кредитных организаций»* дублирует приведенную формулировку (ч. 1 ст. 2). Между тем такой подход нельзя считать безупречным.

Постоянное и продолжительное состояние неплатежеспособности может перерасти в состояние полной неплатежеспособности, при котором организация не может восстановить свою платежеспособность и продолжение ее деятельности представляется невозможным и нецелесообразным. Такая организация становится банкротом и подлежит ликвидации и продаже в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Таким образом, с экономической точки зрения банкротство — процедура ликвидации и продажи имущества неплатежеспособной организации. В этом смысле банкротство организации оказывается частным случаем или даже следствием ее неплатежеспособности (несостоятельности).

Очевидно, понятие банкротства допускает три не исключających друг друга толкования:

а) состояние (объективное) устойчивой, безнадежной неплатежеспособности, отсутствие хоть каких-то реальных шансов на оздоровление (здесь в свою очередь может быть несколько ситуаций: указанное состояние еще никем не понято, понято экспертами, понято работниками и руководством самой организации, не понято еще контрагентами, понято и ими);

б) состояние безнадежной неплатежеспособности организации «оценено» и судом (формально доказанное состояние несостоятельности, безнадежности);

в) процедура ликвидации организации на основании решения суда (но следует иметь в виду, что фактическое банкротство организации

как процесс ее ликвидации может происходить и другим путем — когда организация, ее имущество и руководство просто «исчезают»).

Главное в том, что неплатежеспособность не всегда оказывается непреодолимой, не всегда завершается банкротством как определенной процедурой. В связи с этим в законах следовало бы отдельно дать определение «неплатежеспособности (несостоятельности)» и «банкротства».

По смыслу обоих законов процедуры банкротства можно разделить на 2 вида: внесудебные и судебные. Внесудебные процедуры в свою очередь подразделяются на досудебную санацию (финансовое оздоровление) и добровольное объявление банкротства. Дело, однако, в том, что никакая санация не подходит ни под одно толкование банкротства, потому что ее смысл состоит как раз в том, чтобы попытаться преодолеть временную неплатежеспособность, используя пока еще имеющиеся для этого возможности. В таком необоснованно широком толковании банкротства заключен принципиальный порок рассматриваемых законов.

По смыслу определения, данного в п. 2 ст. 3 Закона *«О несостоятельности (банкротстве)»*, признаком банкротства является наличие просроченной кредиторской задолженности свыше трех месяцев *«соответствующие обязательства и/или обязанности не исполнены в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены»*). Однако в п. 2 ст. 4 предусмотрено, что для определения признаков банкротства принимаются во внимание размер денежных обязательств (в т.ч. размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги), суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником (за исключением обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, обязательств по выплате авторского вознаграждения, а также обязательств перед участниками должника — юридического лица, вытекающих из такого участия). Подлежащие уплате неустойки (штрафы, пени) также не учитываются при определении размера денежных обязательств. Согласно п. 3 ст. 4 для определения наличия признаков банкротства принимается во внимание размер обязательных платежей (без учета установленных в законодательстве штрафов (пеней) и иных финансовых санкций). В итоге учитывается не сумма просроченной кредиторской задолженности, а сумма кредиторской задолженности в совокупности, и эта сумма должна быть не менее 100 тыс. руб. (п. 2 ст. 6). В то же время в п. 2 ст. 33 предусмотрено, что суд примет заявление о признании должника

ка — юридического лица банкротом, если требования к нему в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб. и они не погашены в течение трех месяцев, т.е. дело о банкротстве суд может возбудить, если сумма **просроченной** свыше трех месяцев кредиторской задолженности составляет не менее 100 тыс. руб. Таким образом, противоречия между ст. 3, 4, 6 и 33 Закона очевидны.

По смыслу ст. 3 Закона неплатежеспособность организации является единственным и достаточным признаком банкротства, основанием для признания должника банкротом. Но в российских условиях массовый характер носят случаи, когда организация не может расплатиться с кредиторами потому, что ей самой не отдадут долги дебиторы. В Законе при определении признаков банкротства не предусмотрено наличие у организаций дебиторской задолженности.

Впрочем, изложенные выше основания признания организации банкротом (суммы и сроки) на банки не распространяются. Соответствующие основания, применяемые к банкам (вообще кредитным организациям), будут раскрыты далее.

Следует также отметить, что в соответствии с данным общим **Законом** (ст. 27) при рассмотрении арбитражным судом дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие **процедуры банкротства**: • наблюдение; • финансовое оздоровление; • внешнее управление; • конкурсное производство; • мировое соглашение. Но и эта норма к кредитным организациям не применяется (см. I далее).

6.2. Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»: краткий анализ

Только кредитные организации удостоились такого специального **закона**, как Закон №40-ФЗ от 25.02.1999 г. «О несостоятельности* (банкротстве) кредитных организаций». Он так же, как и предыдущий Закон, является актом «двойного назначения» — в нем регламентируются процессы, связанные и с предупреждением банкротства, и с собственно банкротством кредитных организаций.

Закон имеет следующую структуру:

- глава I «Общие положения» (ст. 1—5);
- глава II «Финансовое оздоровление кредитной организации» (ст. 7—15);
- глава III «Временная администрация» (ст. 16—31);
- глава IV «Реорганизация кредитной организации» (ст. 32, 33);

- глава VI.1 «Производство по делу о банкротстве кредитной организации» (ст. 50.1—50.15)¹;

- глава VI.2 «Особенности конкурсного производства кредитной организации, признанной банкротом» (ст. 50.16—50.44);

- глава VII «Особенности признания банкротом ликвидируемой кредитной организации и отсутствующей кредитной организации» (ст. 51,52).

Ключевые нормы Закона и некоторые комментарии к ним см. ниже.

Статьи Закона	Комментарии
<p>Ст. 3. Меры предупреждения банкротства кредитных организаций</p> <p>1. В соответствии с настоящим... Законом до дня отзыва лицензии на осуществление банковских операций реализуются следующие меры предупреждения банкротства КО:</p> <p>1) финансовое оздоровление КО. Для целей настоящего... Закона под финансовым оздоровлением КО понимается осуществление во внесудебном порядке мер, предусмотренных в ст. 7 настоящего... Закона;</p> <p>2) назначение временной администрации по управлению кредитной организацией (далее — временная администрация), за исключением случая назначения временной администрации в связи с отзывом лицензии на осуществление банковских операций;</p> <p>3) реорганизация КО.</p> <p>2. Меры предупреждения банкротства КО осуществляются при возникновении оснований, установленных в ст. 4 настоящего... Закона.</p> <p>КО, ее учредители (участники) в случае возникновения указанных оснований обязаны принимать необходимые и своевременные меры для финансового оздоровления и/или реорганизации КО.</p> <p>Банк России... в случае возникновения оснований, предусмотренных в ст. 4 настоящего... Закона, вправе потребовать от КО осуществле-</p>	<p>Названные здесь три меры основаны на разных критериях и потому не могут располагаться в одном логическом ряду: финансовое оздоровление «заболевшего» банка и его реорганизация (что, кстати, имеет ту же оздоровительную цель) — это финансово-экономические меры, которые при надлежащем их проведении и наличии определенных внешних условий могут помочь банку справиться с возникшими трудностями, в то время как назначение в банк временной администрации — сугубо организационная мера. От временной администрации может быть толк, но только если она проведет или поможет провести оздоровление или эффективную реализацию проблемного банка. Получается, что на самом деле мер всего</p>

В действующем ныне варианте Закона отсутствуют главы V, VI, ст. 6, 34—50.

ния мер с целью ее финансового оздоровления, реорганизации, а также назначить временную администрацию.

Ст. 4. Основания для осуществления мер предупреждения банкротства КО

Если иное не предусмотрено в настоящем... Законе, то меры предупреждения банкротства КО, предусмотренные в ст. 3 настоящего... Закона, осуществляются в случаях, когда КО:

- не удовлетворяет неоднократно на протяжении последних 6 месяцев денежные требования кредиторов (кредитора) и/или не исполняет обязательные платежи (платеж) в срок до трех дней со дня наступления даты их исполнения в связи с отсутствием или недостаточностью ... средств на корреспондентских счетах КО;

- не удовлетворяет денежные требования кредиторов (кредитора) и/или не исполняет обязательные платежи (платеж) в сроки, превышающие три дня со дня наступления даты их удовлетворения и/или... исполнения, в связи с отсутствием или недостаточностью... средств на корреспондентских счетах КО;

- допускает абсолютное снижение величины собственных средств... по сравнению с их максимальной величиной, достигнутой за последние 12 месяцев, более чем на 20 процентов при одновременном нарушении одного из обязательных нормативов, установленных Банком России;

- нарушает норматив достаточности собственных средств...;

- нарушает норматив текущей ликвидности ... в течение последнего месяца более чем на 10 процентов;

- допускает уменьшение величины собственных средств... по итогам отчетного месяца ниже размера уставного капитала, определенного в учредительных документах КО... В случае возникновения указанного основания в течение первых двух лет со дня выдачи лицензии... к КО не применяются меры предупреждения банкротства.

две.

1. Это, конечно, крайне суровая норма — требовать от банка приступить к проведению «антибанкротных» мер в случае, когда он не смог удовлетворить денежное требование хотя бы одного своего кредитора в течение трех дней или в тот же срок не исполнил хотя бы один обязательный платеж.

2. Нарушение банком норматива достаточности собственного капитала (а из текста Закона следует — его нарушение на любую величину в течение любого срока) — это, как представляется, еще не повод для большого беспокойства.

3. То же может быть отнесено к случаю нарушения банком норматива текущей ликвидности в пределах месяца.

Ст. 5. Процедуры в деле о банкротстве КО

1. При рассмотрении арбитражным судом дела о банкротстве КО... применяется конкурсное производство.

2. При банкротстве КО наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение, предусмотренные в... Законе «О несостоятельности (банкротстве)», не применяются.

Ст. 14. Ответственность учредителей (участников), членов совета директоров (наблюдательного совета), руководителей КО

1. В случае банкротства КО по вине ее учредителей (участников), членов совета директоров (наблюдательного совета), руководителей КО, которые имеют право давать обязательные для данной КО указания или имеют возможность иным образом определять ее действия, на указанных лиц суд, арбитражный суд может... возложить субсидиарную ответственность по обязательствам КО.

Ст. 50.2. Лица, участвующие в деле о банкротстве

1. Лицами, участвующими в деле о банкротстве, являются: 1) КО-должник; 2) конкурсный управляющий; 3) конкурсные кредиторы; 4) уполномоченные органы, которые определены в соответствии с... Законом «О несостоятельности (банкротстве)»; 5) Банк России как орган банковского регулирования и надзора.

Ст. 50.3. Лица, участвующие в арбитражном процессе по делу о банкротстве

В арбитражном процессе по делу о банкротстве участвуют: 1) представитель работников КО; 2) представитель учредителей (участников) КО; 3) представитель собрания кредиторов или... комитета кредиторов КО; 4) иные лица в случаях, предусмотренных в *Арбитражном процессуальном кодексе РФ* и... Законе «О несостоятельности (банкротстве)».

Это принципиальная новация ныне действующей версии Закона. Однако ее трудно признать обоснованной и разумной, например, в части отказа от мирового соглашения.

Это тоже новация, но, видимо, необходимая. Неясно, правда, как, в каких масштабах суд должен трактовать субсидиарную (дополнительную) ответственность указанных лиц.

<p>Ст. 50.4. Обращение в арбитражный суд</p> <p>1. Правом обращения в арбитражный суд с заявлением о признании КО банкротом обладают: 1) КО; 2) конкурсные кредиторы, включая физических лиц, имеющих право требования к КО по договору банковского вклада и/или договору банковского счета; 3) уполномоченные органы; 4) Банк России, в том числе в случаях, когда он не является кредитором КО.</p>	
<p>Ст. 50.7. Принятие заявления о признании КО банкротом и возбуждение производства по делу о банкротстве</p> <p>1. Заявление о признании КО банкротом может быть принято арбитражным судом, а производство по делу о банкротстве возбуждено только после отзыва у КО лицензии... на основании заявления лиц, указанных в п. 1 ст. 50.4 настоящего Закона, если сумма требований к КО в совокупности составляет не менее 1000 минимальных размеров оплаты труда... и если эти требования не исполнены в течение 14 дней со дня наступления даты их исполнения либо если после отзыва у КО лицензии... стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств КО перед ее кредиторами и выполнения обязательств плательщей. Стоимость имущества (активов) и обязательств КО подлежит определению на основании методик, установленных в нормативных актах Банка России.</p>	<p>С учетом ст. 4 Закона получается, что банку дается всего 11 дней на то, чтобы избежать отзыва лицензии (согласовать с ТУ ЦБ и начать «антибанкротные» мероприятия, довести их до успешного результата) и успеть рассчитаться с обязательствами, задержка выполнения которых на срок до трех дней и дала толчок всему делу. То есть фактически у него нет времени ни на что. Другими словами, если обращение в суд последует (ст. 50.4), то банк по сути обречен, помочь себе он уже не успеет.</p>
<p>Ст. 50.10. Особенности судебного разбирательства по делам о банкротстве</p> <p>1. Дело о банкротстве арбитражный суд рассматривает в срок, не превышающий двух месяцев со дня принятия арбитражным судом заявления о признании КО банкротом, включая срок на подготовку дела к судебному разбирательству и принятие решения по делу.</p> <p>2. Предварительное судебное заседание, предусмотренное в Арбитражном процессуальном кодексе РФ, не проводится. <...></p>	<p>Такая скорость рассмотрения дела нашими судами даже как-то позорительна.</p>

Создается впечатление, что рассматриваемый Закон в его современном варианте специально был приспособлен для ускоренной ликвидации как можно большего числа банков, быстро и легко признаваемых банкротами.

6.3. Антикризисные нормы законов «О Центральном банке РФ» и «Обанках и банковской деятельности»: содержательный анализ

Из Закона «О Центральном банке РФ»

В данном Законе антикризисные нормы представлены достаточно скупо, причем в большей мере — опосредованно, не прямо.

Статьи Закона	Комментарии
<p>Ст. 35. Основными инструментами и методами денежно-кредитной политики Банка России являются: 1) процентные ставки по операциям Банка России; 2) нормативы обязательных резервов, депонируемых в Банке России (резервные требования); 3) операции на открытом рынке; 4) рефинансирование кредитных организаций; 5) валютные интервенции; 6) установление ориентиров роста денежной массы; 7) прямые количественные ограничения; 8) эмиссия облигаций от своего имени.</p>	<p>Среди перечисленных инструментов основными для обеспечения бескризисного развития коммерческих банков можно считать № 1—4. Однако практика их применения такова, что банкам трудно рассчитывать на реальную помощь в решении своих проблем со стороны Банка России по этим каналам. К примеру, несколько последних лет он практически не занимался рефинансированием банков.</p>
<p>Ст. 45. Банк России ежегодно не позднее 26-го августа представляет в Государственную Думу проект <i>Основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики</i> на предстоящий год и не позднее 1 декабря — <i>Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики</i> на предстоящий год.</p>	<p><i>Основные направления</i> могут быть весьма полезным ориентиром для практической деятельности как банков, так и их клиентов. Если данный документ составлен объективно и качественно и то, что в нем записано, осуществляется на самом</p>

Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на предстоящий год включают следующие положения:

- концептуальные принципы, лежащие в основе денежно-кредитной политики, проводимой Банком России;
- краткую характеристику состояния экономики РФ;
- прогноз ожидаемого выполнения основных параметров денежно-кредитной политики в текущем году;
- количественный анализ причин отклонения от целей денежно-кредитной политики, заявленных Банком России на текущий год, оценку перспектив достижения указанных целей и обоснование их возможной корректировки;
- сценарный... прогноз развития экономики РФ на предстоящий год...;
- прогноз основных показателей платежного баланса РФ на предстоящий год;
- ...основные цели денежно-кредитной политики, заявляемые Банком России на предстоящий год, включая интервальные показатели инфляции, денежной базы, денежной массы, процентных ставок, изменения золотовалютных резервов;
- основные показатели денежной программы на предстоящий год;
- варианты применения инструментов и методов денежно-кредитной политики, обеспечивающих достижение целевых ориентиров при различных сценариях экономической конъюнктуры;
- план мероприятий Банка России на предстоящий год по совершенствованию банковской системы РФ, банковского надзора, финансовых рынков и платежной системы.

Ст. 62. В целях обеспечения устойчивости КО Банк России может устанавливать... обязательные нормативы...

Ст. 74. В случаях нарушения кредитной организацией федеральных законов, издаваемых в соответствии с ними нормативных актов

деле. К сожалению, последнее происходит далеко не всегда.

Об обязательных нормативах см. главу 8 настоящей книги.

Как видно из этого, «карательный аппарат» данного Закона достаточ-

и предписаний Банка России, непредставления информации, представления неполной или недостоверной информации Банк России имеет право требовать от КО устранения... нарушений, взыскивать штраф в размере до 0,1 процента минимального размера УК либо ограничивать проведение кредитной организацией отдельных операций на срок до 6 месяцев.

В случае неисполнения в установленный Банком России срок предписаний Банка России об устранении нарушений, выявленных в деятельности КО, а также в случае, если эти нарушения или совершаемые кредитной организацией банковские операции или сделки создали реальную угрозу интересам ее кредиторов (вкладчиков), Банк России вправе:

- 1) взыскать с КО штраф в размере до 1 процента размера оплаченного УК, но не более 1 процента минимального размера УК;
- 2) потребовать от КО: осуществить мероприятия с целью финансового оздоровления КО... заменить руководителей КО... реорганизовать КО;
- 3) изменить на срок до шести месяцев установленные для КО обязательные нормативы;
- 4) ввести запрет на осуществление кредитной организацией отдельных банковских операций, предусмотренных в выданной ей лицензии на... банковские операции, на срок до одного года, а также на открытие ею филиалов на срок до 1 года;
- 5) назначить временную администрацию по управлению КО на срок до шести месяцев. <..>;
- 6) ввести запрет на... реорганизацию КО, если в результате ее проведения возникнут основания для применения мер предупреждения банкротства КО, предусмотренные в... Законе «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»;
- 7) предложить учредителям (участникам) КО... предпринять действия, направленные на увеличение собственных средств (капитала) КО до размера, обеспечивающего соблюдение PUI обязательных нормативов. _____

но впечатляющий. Вместе с тем в Законе фактически отсутствуют нормы, которые стимулировали бы хорошую и законопослушную работу банков.

<p>8) ввести ограничения на величину процентной ставки, которую КО определяет в договорах банковского вклада, заключаемых (продолжаемых) в период действия ограничения, в виде максимального значения процентной ставки (но не ниже 2/3 ставки рефинансирования Банка России по банковским вкладам в рублях и не ниже ставки ЛИБОР по банковским вкладам в иностранной валюте на дату введения ограничения), на срок до 1 года. <...></p> <p>Банк России вправе отозвать у КО лицензию на... банковские операции по основаниям, предусмотренным в... Законе «О банках и банковской деятельности». <...></p>	
---	--

Из Закона «О банках и банковской деятельности»

Статьи Закона

Ст. 9. Отношения между КО и государством

КО не отвечает по обязательствам государства. Государство не отвечает по обязательствам КО, за исключением случаев, когда государство само приняло на себя такие обязательства.

КО не отвечает по обязательствам Банка России. Банк России не отвечает по обязательствам КО, за исключением случаев, когда Банк России принял на себя такие обязательства.

Ст. 19. Меры Банка России, применяемые им в порядке надзора в случае нарушения кредитной организацией

федеральных законов и нормативных актов Банка России

В случае нарушения федеральных законов, нормативных актов и предписаний Банка России, устанавливаемых им обязательных нормативов, непредставления информации, представления не-

Комментарии

Нормы о том, что государство в целом и ЦБ РФ в принципе могут брать на себя определенные обязательства за кредитные организации, до последнего времени ничего не означали. Теперь в связи с принятием законов о страховании вкладов населения в банках они наполняются некоторым содержанием.

Без таких мер нельзя обойтись. Другое дело, что наши банковские законы определенно не обязывают Центральный банк заботиться о защите интересов не только кредиторов и вкладчиков банков, но и интересов самих банков (кредитных организаций).

полной или недостоверной информации, непредставления информации в бюро кредитных историй в случае получения согласия субъекта кредитной истории, а также совершения действий, создающих реальную угрозу интересам вкладчиков и кредиторов, Банк России имеет право в порядке надзора применять к КО меры, установленные в... Законе «О Центральном банке РФ».

Ст. 24. Обеспечение финансовой надежности КО

В целях обеспечения финансовой надежности КО обязана создавать резервы (фонды)... Минимальные размеры резервов (фондов) устанавливает Банк России. Размеры отчислений в резервы (фонды) из прибыли до налогообложения устанавливаются в федеральных законах о налогах.

КО обязана классифицировать активы, выделяя сомнительные и безнадежные долги, и создавать резервы (фонды) на покрытие возможных убытков...

КО обязана соблюдать обязательные нормативы, устанавливаемые в соответствии с... Законом «О Центральном банке РФ». <...>

КО обязана организовывать внутренний контроль, обеспечивающий надлежащий уровень надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых операций.

Ст. 32. Антимонопольные правила

Кредитным организациям запрещается заключать соглашения и осуществлять согласованные действия, направленные на монополизацию рынка банковских услуг, а также на ограничение конкуренции в банковском деле.

Против данных норм в принципиальном плане было бы трудно что-либо возразить. Однако их конкретное наполнение (правила, процедуры, количественные значения и т.п.) обычно вызывает массу вопросов.

Это хорошие антикризисные правила. Если, конечно, они соблюдаются.

6.4. Специальные антикризисные нормативные акты Банка России: общие характеристики

К таким актам Центрального банка РФ на текущий момент можно отнести:

У Инструкцию № 109-И от 14.01.2004 г. «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных

организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» и связанные с ней документы (см. в главе 8 настоящей книги);

V Инструкцию № 110-И от 16.01.2004 г. «Об обязательных нормативах банков» и связанные с ней документы (см., в частности, в главе 9 настоящей книги);

V Инструкцию № 59 от 31.03.1997 г. «О применении к банкам мер воздействия»;

V Положение № 254-П от 26.03.2004 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» и другие аналогичные документы (см. в главе 9 настоящей книги);

V Инструкцию № 105-И от 25.08.2003 г. «О порядке проведения проверок кредитных организаций (их филиалов) уполномоченными представителями Центрального банка РФ» (см. в § 9.6 настоящей книги);

V Положение № 242-П от 16.12.2003 г. «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (см. в главе 16 настоящей книги);

V Положение № 230-П от 4.06.2003 г. «О реорганизации кредитных организаций в форме слияния и присоединения» (см. в основном в главе 18 настоящей книги);

V Положение № 279-П от 9.11.2005 г. «О временной администрации по управлению кредитной организацией» (см. в главе 19 настоящей книги);

V Указание № 766-У от 31.03.2000 г. «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций»;

V Инструкцию № 126-И от 11.11.2005 г. «О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций».

Из перечисленных нормативных актов ЦБ РФ здесь имеет смысл остановиться на последних двух.

Как уже отмечалось ранее, в соответствии с Указанием № 766 ЦБ относит все кредитные организации с точки зрения их финансового состояния к одной из двух категорий, а в рамках каждой категории — к одной из двух классификационных групп:

I категория — финансово стабильные: группа 1 — КО без недостатков в деятельности (хотя такого в природе не бывает); группа 2 — КО, имеющие отдельные недостатки в деятельности;

II категория — проблемные; группа 3 — КО, испытывающие серьезные финансовые трудности; группа 4 — КО, находящиеся в критическом финансовом положении.

Последние две группы — это группы банков, находящихся в состоянии кризиса разной остроты. Что конкретно здесь имеется в виду?

В Указании № 766 вопрос трактуется следующим образом. К **проблемным** относят КО, недостатки в деятельности которых «создают или могут создать угрозу интересам их кредиторов, клиентов и/или участников». К данной категории должны быть отнесены КО, имеющие любой из следующих признаков:

- хотя бы одно из оснований для осуществления мер предупреждения банкротства в соответствии со ст. 4 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций»;
- хотя бы один неустранимый факт нарушений правил бухгалтерского учета и/или представившие недостоверную отчетность;
- не обеспечивающие представление предусмотренной в законодательстве информации о своей деятельности либо финансовом положении, либо тем или иным способом препятствующие получению органами банковского надзора, а также физическими и юридическими лицами полной и/или достоверной информации о деятельности либо финансовом положении КО (отсутствие транспарентности КО);
- систематически не выполняют требований ТУ Банка России и/или взятых на себя обязательств по устранению имеющихся недостатков и не принимают в установленные для них сроки реальных мер с целью устранения таких недостатков. При этом систематическим считается двукратное невыполнение банком требований и/или взятых на себя обязательств в течение последних 12 месяцев.

Видимо, не все названные признаки можно считать безусловными свидетельствами того, что банк стал проблемным. Точнее, все перечисленное можно трактовать и как признаки проблемности (в том смысле, что у надзорного органа возникают проблемы в отношении с таким банком). Но такая «проблемность» не всегда будет означать, что банк объективно стал кризисным.

В рамках указанных выше общих характеристик банков II категории сформулированы частично дифференцированные критерии, в соответствии с которыми такие банки относят к 3-й либо 4-й группе. Эти критерии следующие.

К 3-й группе (испытывающие серьезные финансовые трудности) могут быть отнесены банки, «проблемы в деятельности которых носят выраженный характер, либо очевидным является возникновение серьезных проблем в будущем», а именно имеют хотя бы один из перечисленных ниже признаков:

- не выполняют нормативы достаточности собственных средств банка (Н1) (при этом значение показателя достаточности капитала не ниже 5%) и/или мгновенной (Н2) и/или текущей (Н3) ликвидности;

- допустили нарушение установленного порядка обязательного резервирования сроком более трех рабочих дней и/или два случая нарушений за последние 3 месяца при расчете размера обязательных резервов;

- не представили на одну отчетную дату требуемые формы отчетности, а также расчет размера обязательных резервов или представили их с задержкой более чем на 5 рабочих дней, а также систематически (2 и более раза в течение последних 6 месяцев) задерживавшие представление требуемых форм отчетности до 5 рабочих дней.

К 4-й группе (находящиеся в критическом финансовом положении) относятся банки, *«проблемы в деятельности которых приобрели наиболее острый и/или затяжной характер»*, включая банки, имеющие внешние признаки несостоятельности, т.е. имеющие хотя бы один из перечисленных ниже признаков:

- не удовлетворяют денежные требования отдельных кредиторов и/или не исполняют обязательные платежи, в т.ч. перед Банком России, в течение 1 месяца и более с момента наступления даты их исполнения;

- не выполняют норматив достаточности собственного капитала (Н1);

- допустили нарушение установленного порядка обязательного резервирования сроком более 1 месяца и/или более двух случаев нарушений за последние 6 месяцев при расчете размера обязательных резервов;

- систематически не представляют требуемые формы отчетности или представляют их с задержкой более чем на 5 рабочих дней. При этом систематическим считается двукратное непредставление (задержка представления) банком требуемой отчетности в течение последних 6 месяцев.

Рассмотрение перечисленных критериев позволяет прийти к следующим **выводам**.

1. Почти все приведенные критерии относятся скорее не к собственно финансовому состоянию банков, а к их дисциплинированности и организованности (умению своевременно представить в ТУ ЦБ все требующиеся формы отчетности и иные сведения).

С учетом этого обстоятельства нередкие отступления банков от данных критериев трудно расценивать как несомненное свидетельство того, что они действительно испытывают серьезные финансовые трудности или находятся в критическом финансовом положении (это может оказаться и так и не так).

К этому следует добавить, что ТУ Банка России относят банки к той или иной категории и классификационной группе на основании так называемого мотивированного суждения, информационной базой которого служат данные финансовой отчетности самих банков.

2. Мотивированное суждение — это мнение в очень большой степени субъективное. И рассматриваемые критерии дают достаточно широкие возможности для субъективных оценок. Так, в документе не определены ни критический уровень невыполнения, ни критические сроки невыполнения обязательных нормативов достаточности капитала, ликвидности. А ведь любой такой норматив можно не выполнить на 1 или, скажем, на 40%, в течение всего 1 дня или, к примеру, на протяжении целого месяца (рассматриваемое Указание вводилось в действие, когда Центральный банк еще не додумался до того, как это случилось уже в 2004 г., чтобы требовать от банков выполнения обязательных нормативов на ежедневной основе).

3. На основе данного нормативного акта невозможно четко, однозначно разделить банки на те, что могут быть отнесены только в 3-ю группу, и те, что подлежат зачислению исключительно в 4-ю группу. Границу между ними можно провести фактически только по одному критерию — неспособность банка в течение определенного периода времени удовлетворить денежные требования кредиторов и/или исполнить обязательные платежи.

Более того, из предыдущих двух выводов в свою очередь следует, что во многом условным и произвольным (а потому и спорным и потенциально несущим конфликты) оказывается и отнесение того или иного банка к финансово стабильным (2-я группа) либо к проблемным (3-я группа).

В итоге все это означает, что Указание ЦБ № 766 нуждается в коренной переработке на иных принципах и просто в осовременивании.

В отношении **Инструкции ЦБ № 126** от 11.11.2005 г. *«О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций»* в данном случае можно отметить следующее. Документ целиком и прямо посвящен вопросам финансового оздоровления и реорганизации банков как мерам недопущения их банкротства. Однако в части принципиальных положений он в основном дублирует содержание соответствующих законов. Что же касается другой его части, в которой излагаются конкретные технологические требования к организации и проведению указанных мер, то ее будет целесообразно рассмотреть в дальнейшем (см. главы 18 и 19 книги)

6.4. Антикризисное качество нормативных актов других органов

Другие государственные органы, тоже регулирующие банковскую деятельность в стране, — это в данном случае бывшие Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) и Министерство по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства (МАП) и нынешние Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) и Федеральная антимонопольная служба (ФАС)¹.

ФКЦБ в свое время выпустила массу самых разнообразных нормативных документов, направленных на регулирование рынка ценных бумаг (РЦБ) и деятельности его участников, среди которых едва ли не самыми активными следует считать банки. Многие такие документы продолжает действовать и сейчас. Из них к антикризисной проблематике можно отнести следующие (их отдельные нормы).

О саморегулируемых организациях профессиональных участников рынка ценных бумаг: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 24 от 1.07.1997 г.).

Отдельные нормы Положения

1.6. Целями деятельности саморегулируемой организации являются:

- развитие и совершенствование системы функционального регулирования РЦБ;
- установление правил и стандартов проведения операций с ценными бумагами, обеспечивающих эффективную деятельность на РЦБ;
- контроль и надзор за деятельностью профессиональных участников РЦБ;
- защита интересов владельцев ценных бумаг и клиентов профессиональных участников РЦБ, являющихся членами саморегулируемой организации;
- повышение стандартов профессиональной деятельности на РЦБ, включая стандарты профессиональной этики на РЦБ;
- обеспечение условий профессиональной деятельности на РЦБ.

1.8. Саморегулируемая организация устанавливает обязательные для своих членов правила... профессиональной деятельности на РЦБ, стандарты проведения операций с ценными бумагами, а также... контролирует... их исполнение.

Уровень стандартов и требований, предъявляемых саморегулируемой организацией к деятельности ее членов, закрепленных в ее внутренних

¹ В 2004 г. функции ФКЦБ и МАП были переданы соответственно Федеральной службе по финансовым рынкам и Федеральной антимонопольной службе.

документах, должен быть не ниже уровня стандартов и требований, устанавливаемых Федеральной комиссией для... профессиональной деятельности на РЦБ.

2.1. Саморегулируемая организация в соответствии с лицензией... осуществляет следующие функции:

- устанавливает правила и стандарты... профессиональной деятельности на РЦБ и операций с ценными бумагами для своих членов;
- выдает ходатайства для получения в лицензирующих органах лицензий на право... профессиональной деятельности на РЦБ;
- осуществляет контрольные полномочия, указанные в... настоящем Положении;
- налагает санкции и применяет меры воздействия к своим членам, нарушающим требования законодательства РФ о ценных бумагах, настоящего Положения и иных нормативных актов Федеральной комиссии, нормативных актов других органов... регулирующих и контролирующих РЦБ, принятых по согласованию с Федеральной комиссией, а также устава и внутренних документов саморегулируемой организации;
- направляет в Федеральную комиссию предложения по совершенствованию законодательства РФ о ценных бумагах, а также анализирует практику реализации законодательства РФ о ценных бумагах;

2.2. Саморегулируемая организация обязана:

- выполнять требования Федеральной комиссии, направленные на поддержание высоких стандартов профессиональной деятельности на РЦБ;
- создавать и поддерживать эффективные системы контроля и надзора за деятельностью своих членов, а также своевременно выявлять и пресекать нарушения требований законодательства РФ о ценных бумагах, настоящего Положения и иных нормативных актов Федеральной комиссии, нормативных актов других органов... регулирующих и контролирующих РЦБ, принятых по согласованию с Федеральной комиссией, а также устава и внутренних документов саморегулируемой организации;
- ...активно взаимодействовать с Федеральной комиссией, ее региональными отделениями, другими органами... регулируемыми и контролирующими РЦБ, и другими саморегулируемыми организациями в целях... эффективного регулирования РЦБ и избежания двойного регулирования;
- представлять в Федеральную комиссию отчетность, включая ежеквартальные отчеты, в соответствии с настоящим Положением и иными актами Федеральной комиссии;
- исполнять... предписания Федеральной комиссии и своевременно направлять в Федеральную комиссию отчеты об их исполнении;
- участвовать в системах раскрытия информации, реализуемых Федеральной комиссией;
- неукоснительно выполнять требования, содержащиеся в уставе внутренних документов саморегулируемой организации.

7.1. Саморегулируемая организация обязана... контролировать соблюдение ее членами требований законодательства РФ о ценных бумагах, актов Федеральной комиссии и внутренних документов саморегулируемой организации.

...Когда членами саморегулируемой организации являются кредитные организации, то саморегулируемая организация также... контролирует соблюдение требований нормативных актов Центрального банка РФ, принятых по согласованию с Федеральной комиссией.

У О порядке приостановления эмиссии и признания выпуска ценных бумаг несостоявшимся или недействительным: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 45 от 31.12.1997 г.).

Отдельные нормы Положения

1.5. Эмиссия ценных бумаг может быть приостановлена, а выпуск ценных бумаг признан несостоявшимся на любом этапе процедуры эмиссии ценных бумаг до даты регистрации отчета об итогах выпуска этих ценных бумаг.

1.6. До принятия решения о признании выпуска ценных бумаг несостоявшимся в целях... проверки эмитента или защиты прав владельцев ценных бумаг эмиссия ценных бумаг должна быть... приостановлена, за исключением случаев, предусмотренных в настоящем Положении.

1.7. Выпуск ценных бумаг может быть признан недействительным по решению суда после регистрации отчета об итогах выпуска этих ценных бумаг.

2.1. Федеральная комиссия или иной регистрирующий орган может... приостановить эмиссию ценных бумаг в следующих случаях:

- нарушения эмитентом в ходе эмиссии ценных бумаг требований законодательства РФ (в том числе нераскрытие эмитентом информации в соответствии с требованиями федеральных законов и правовых актов РФ...);

- обнаружения в документах, на основании которых был зарегистрирован выпуск ценных бумаг, недостоверной информации;

- наличия нарушений порядка ведения реестра владельцев именных ценных бумаг, в том числе повлекших приостановление действия или аннулирование лицензии у регистратора... ведущего реестр владельцев именных ценных бумаг соответствующего эмитента;

- в иных случаях, предусмотренных в законодательстве РФ о ценных бумагах.

4.1. Федеральная комиссия или иной регистрирующий орган может... признать выпуск ценных бумаг несостоявшимся в следующих случаях:

- нарушения эмитентом в ходе эмиссии ценных бумаг требований законодательства РФ...;

- обнаружения в документах, на основании которых был зарегистрирован выпуск ценных бумаг, недостоверной информации;

- наличия нарушений порядка ведения реестра владельцев именных ценных бумаг, в том числе повлекших приостановление действия или аннулирование лицензии у регистратора... ведущего реестр владельцев именных ценных бумаг соответствующего эмитента;

- непредставления эмитентом в регистрирующий орган отчета об итогах выпуска ценных бумаг после истечения срока размещения ценных бумаг;

- отказа регистрирующего органа зарегистрировать отчет об итогах выпуска ценных бумаг;

- неразмещения предусмотренной в решении о выпуске ценных бумаг доли, при неразмещении которой их выпуск признается несостоявшимся;
- неразмещения ни одной ценной бумаги выпуска;

- в иных случаях, предусмотренных в законодательстве РФ о ценных бумагах.

4.2. Федеральная комиссия или иной регистрирующий орган может... признать выпуск ценных бумаг несостоявшимся также в случае, если эмитент в указанный в предписании срок не устранил нарушения, которые явились основанием для приостановления эмиссии ценных бумаг...

6.1. Признание выпуска ценных бумаг несостоявшимся или недействительным влечет аннулирование государственной регистрации выпуска ценных бумаг.

У Об условиях совершения срочных сделок на РЦБ: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 33 от 14.08.1998 г.).

У О предотвращении конфликта интересов при осуществлении профессиональной деятельности на РЦБ: постановление ФКЦБ № 44 от 5.11.1998 г.

Содержание постановления

1. ...под конфликтом интересов при осуществлении профессиональной деятельности на РЦБ понимается противоречие между имущественными и иными интересами профессионального участника РЦБ и/или его работников, осуществляющих свою деятельность на основании трудового или гражданско-правового договора (работники), и клиента профессионального участника, в результате которого действия (бездействие) профессионального участника и/или его работников причиняют убытки клиенту и/или влекут иные неблагоприятные последствия для клиента.

2. ...под клиентом профессионального участника в целях настоящего постановления понимается юридическое или физическое лицо, которому профессиональный участник оказывает услуги, связанные с его профессиональной деятельностью на РЦБ.



3. ...в целях предотвращения конфликта интересов при осуществлении¹ профессиональной деятельности на РЦБ и уменьшения его негативных последствий профессиональный участник... обязан соблюдать принцип приоритета интересов клиента перед собственными интересами.

4. Саморегулируемым организациям профессиональных участников РЦБ в срок до 1.01.1999 г. разработать и утвердить для своих членов стандарты профессиональной этики профессиональных участников РЦБ, предусматривающие меры предотвращения возникновения конфликта интересов при осуществлении профессиональной деятельности на РЦБ.

\ О лицензировании различных видов профессиональной деятельности на РЦБ РФ: Положение (утверждено постановлением ФКЦБЯ № 50 от 23.11.1998 г.).

У О порядке приостановления действия и аннулирования лицензий на осуществление профессиональной деятельности на РЦБ: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 52 от 23.11.1998 г.).

Отдельные нормы Положения

2.1. Федеральная комиссия, лицензирующие органы вправе принять решение о приостановлении действия лицензии при наличии одного из следующих оснований:

- несоблюдение профессиональным участником установленных Федеральной комиссией требований к размеру собственного капитала;
- осуществление профессиональным участником видов деятельности, совмещение которых не предусмотрено в нормативных правовых актах Федеральной комиссии;
- осуществление профессиональным участником недобросовестной рекламы;
- противодействие проведению Федеральной комиссией или лицензирующим органом проверки деятельности профессионального участника;
- несвоевременное исполнение предписания Федеральной комиссии или лицензирующего органа;
- непредставление отчетности и/или информации, или нарушение установленных... сроков, порядка и формы представления отчетности и информации;
- наличие в отчетности или документах, представленных в Федеральную комиссию или лицензирующий орган, недостоверной информации;
- приостановление деятельности на РЦБ из-за наложения ареста (производства выемки) на имущество организации, являющейся профессиональным участником.<...>
- непредставление в установленный... срок заявления о переоформлении лицензии в случае неосуществления профессиональным участником в течение 6 месяцев хотя бы одного вида профессиональной деятельности, указанного в лицензии;

- иные нарушения требований законодательства РФ о ценных бумагах, правовых актов РФ и нормативных правовых актов Федеральной комиссии;
- заявление профессионального участника о приостановлении действия выданной ему лицензии.

2.2. Федеральная комиссия, лицензирующие органы вправе принять решение об аннулировании лицензии при наличии одного из следующих оснований:

- признание арбитражным судом профессионального участника неплатежеспособным (банкротом) или объявление профессиональным участником о своей несостоятельности (банкротстве)...;
 - неосуществление профессиональным участником всех видов профессиональной деятельности, указанных в лицензии, в течение 6 месяцев;
 - неоднократное или грубое нарушение требований законодательства РФ о ценных бумагах и нормативных правовых актов Федеральной комиссии.
- Под неоднократностью нарушения в целях настоящего Положения признается совершение организацией двух и более нарушений в течение последних двух лет;
- неисполнение предписаний Федеральной комиссии или лицензирующего органа;
 - признанный в судебном порядке факт манипулирования ценами на РЦБ;
 - заявление профессионального участника об аннулировании выданной ему лицензии.

У О требованиях, предъявляемых к организаторам торговли на РЦБ: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 1-пс от 4.01.2002 г.).

Названия глав Положения

1. Общие положения
2. Требования, предъявляемые к деятельности организатора торговли
3. Требования к правилам торговли ценными бумагами и финансовыми инструментами
4. Требования к реестрам организатора торговли
5. Требования к допуску к обращению и исключению из обращения ценных бумаг
6. Требования к раскрытию информации организатором торговли
7. Требования к порядку хранения и защиты информации
8. Требования к должностным лицам и работникам организатора торговли
9. Требования к мерам воздействия при нарушениях правил и иных документов организатора торговли
10. Требования к порядку остановки торгов

✓ *Кодекс корпоративного поведения* (утвержден ФКЦБ 5.04.2002 г.).

✓ *О нормативах достаточности собственных средств профессиональных участников РЦБ*: постановление ФКЦБ № 03—22/пс от 23.04.2003 г.

✓ *О внутреннем контроле профессионального участника РЦБ*: Положение (утверждено постановлением ФКЦБ № 03—34/пс от 13.08.2003 г.)

Из документов **МАП** здесь можно отметить следующие:

✓ *Перечень видов финансовых услуг, подлежащих антимонопольному регулированию, и состав активов финансовой организации, приобретаемых в порядке уступки прав требования, для расчета оборота финансово-вой услуги* (утвержден приказом министра № 467 от 21.06.2000 г.);

✓ *Методика определения оборота банковских услуг* (утверждена приказом министра № 730 от 2.10.2000 г.).

ФСФР, недавно приступившая к работе, успела выпустить, в частности, следующие нормативные акты:

✓ *О деятельности по организации торговли на РЦБ*: Положение (утверждено приказом руководителя ФСФР № 04—1245/пз-н от 15.12.2004 г.);

✓ *Порядок лицензирования видов профессиональной деятельности на РЦБ* (утвержден приказом № 05—3/пз-н от 16.03.2005 г.);

✓ *Стандарты эмиссии ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг* (утверждены приказом № 05—4/пз-н от 16.03.2005 г.);

✓ *О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг*: Положение (утверждено приказом № 05—5/пз-н от 16.03.2005 г.);

✓ *О специалистах финансового рынка*: Положение (утверждено приказом № 05—17/пз-н от 20.04.2005 г.).

✓ *Методика расчета собственных средств профессиональных участников РЦБ* (утверждена приказом № 05—43/пз-н от 29.09.2005 г.).

Из документов **ФАС**, которых пока немного, можно отметить:

✓ *Порядок определения доминирующего положения финансовых организаций на рынке банковских услуг* (утвержден приказом № 247 25.10.2005 г.).

Глава /

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК СПОСОБ УПРЕЖДАЮЩЕГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

7.1. Нормативно-правовая база: общие перечни

Нормативно-правовая база регистрации кредитных организаций и лицензирования их деятельности включает в себя:

а) отдельные нормы законов:

- *Гражданский кодекс РФ* (ст. 48—68, 87—104);
- *Налоговый кодекс РФ* (глава 25.3 «Государственная пошлина»);
- *«О Центральном банке РФ»* (ст. 4, 59—61);
- *«О банках и банковской деятельности»* (ст. 7, 10—18);
- № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. *«Об акционерных обществах»*;
- № 14 от 8.02.1998 г. *«Об обществах с ограниченной ответственностью»*;

- № 128-ФЗ от 8.08.2001 г. *«О лицензировании отдельных видов деятельности»* (формально данный Закон на КО не распространяется);

- № 129-ФЗ от 8.08.2001 г. *«О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»*;

- № 39-ФЗ от 22.04.1996 г. *«О рынке ценных бумаг»* (главы 4, 5);

б) нормативные правовые акты Банка России (основные, даются в хронологическом порядке):

✓ Положение № 437 от 23.04.1997 г. *«Об особенностях регистрации кредитных организаций с иностранными инвестициями...»*;

^ Положение № 454 от 26.05.1997 г. *«О порядке рассмотрения структурными подразделениями центрального аппарата Банка России документов, представленных для регистрации, реорганизации кредитной организации и/или получения лицензии на осуществление банковских операций...»*;

✓ Указание № 513-У от 19.03.1999 г. *«О порядке оплаты уставного капитала кредитных организаций иностранной валютой...»*;

✓ Инструкция № 102-И от 22.07.2002 г. *«О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг кредитными организациями на территории РФ»*;

✓ Указание № 1186-У от 14.08.2002 г. *«Об оплате уставного капитала кредитных организаций за счет средств бюджетов всех уровней, государственных внебюджетных фондов, свободных денежных средств и иных объектов собственности, находящихся в*

ведении органов государственной власти и органов местного самоуправления»;

V Положение №218-П от 19.03.2003 г. «О порядке и критериях оценки финансового положения юридических лиц — учредителей (участников) кредитных организаций»;

V Указание № 1346-У от 1.12.2003 г. «О минимальном размере уставного капитала для создаваемых кредитных организаций, размере собственных средств (капитала) для действующих кредитных организаций в качестве условия создания на территории иностранного государства их дочерних организаций и/или открытия их филиалов, размере собственных средств (капитала) для небанковских кредитных организаций, ходатайствующих о получении статуса банка»;

V Инструкция № 109-И от 14.01.2004 г. «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций»;

V Положение №268-П от 19.04.2005 г. «О порядке и критериях оценки финансового положения физических лиц — учредителей (участников) кредитной организации»;

V Положение № 271-П от 9.06.2005 г. «О рассмотрении документов, представляемых в территориальное учреждение Банка России для принятия решения о государственной регистрации кредитных организаций, выдаче лицензий на осуществление банковских операций и ведении баз данных по кредитным организациям и их подразделениям».

7.2. Нормативные лицензионные требования к вновь учреждаемым банкам: содержание, тенденции изменения и уровень обоснованности

Из банковских законов

В Законе «О банках и банковской деятельности» (ст. 1) имеется норма: «Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество». К хозяйственным обществам в Гражданском кодексе отнесены: • общество с ограниченной ответственностью (ООО); • общество с дополнительной ответственностью (ОДО); • акционерное общество (АО). Таким образом, банки могут создаваться и действовать в любой из перечисленных организационно-правовых форм.

Часть 3 ст. 1 Закона «Об акционерных обществах» содержит важную **норму**: «Особенности создания и правового положения акционерных обществ в сферах банковской, инвестиционной и страховой

деятельности определяются в федеральных законах». Схожая формула в отношении ООО имеется и в ст. 1 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». В дальнейшем аналогичные формулы были введены также в ГК (в ст. 87 и 96). Таким образом, во всех общих вопросах создания и последующего функционирования банки подчиняются нормам общих законов (ГК, законов об АО и ООО), но когда речь заходит о специфике их организации и деятельности, то первенство получают специальные банковские законы. К числу последних относится Закон «О Центральном банке РФ», в соответствии с которым Банк России наделен правом издавать обязательные для всех КО нормативные акты. Пользуясь данным правом, ЦБ РФ определил, что в России кредитные организации образуются во всех перечисленных в ГК трех формах — АО, ООО, ОДО (п. 1.1 Инструкции ЦБ № 109 от 14.01.2004 г.).

Фундаментальные положения, относящиеся к учреждению нового банка, зафиксированы в следующих статьях Закона «О банках и банковской деятельности».

Ст. 10. Учредительные документы кредитной организации

Ст. 11. Уставный капитал кредитной организации

Ст. 12. Государственная регистрация кредитных организаций и выдача им лицензий...

Кредитные организации (КО) подлежат государственной регистрации в соответствии с... Законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» с учетом установленного в настоящем... Законе специального порядка... регистрации кредитных организаций.

Решение о... регистрации КО принимает Банк России. Сведения о создании, реорганизации и ликвидации КО, а также иные предусмотренные в федеральных законах сведения... вносит в единый государственный реестр юридических лиц уполномоченный регистрирующий орган на основании решения Банка России о соответствующей... регистрации. <...>

Банк России... ведет Книгу государственной регистрации кредитных организаций...

Лицензия... выдается КО после ее... регистрации...

КО имеет право осуществлять банковские операции с момента получения лицензии, выданной Банком России.

Ст. 13. Лицензирование банковских операций

Банковские операции осуществляются только на основании лицензии, выдаваемой Банком России...

В лицензии... указываются банковские операции, на осуществление которых данная КО имеет право, а также валюта, в которой эти... операции могут осуществляться.

Лицензия... выдается без ограничения сроков ее действия.

Ст. 14. Документы, необходимые для государственной регистрации КО и получения лицензии...

Ст. 15. Порядок государственной регистрации КО и выдачи лицензии...

Ст. 16. Основания для отказа в государственной регистрации КО и выдаче ей лицензии...

Ст. 17. Государственная регистрация КО с иностранными инвестициями и филиала иностранного банка и выдача им лицензий...

Что касается Центрального банка, то его роль видна из следующих норм посвященного ему Закона.

Статьи Закона о ЦБ	Комментарии
<p>Ст. 4. Банк России выполняет следующие функции:</p> <p>8) принимает решение о государственной регистрации КО, выдает кредитным организациям лицензии на осуществление банковских операций, приостанавливает их действие и отзывает их;</p> <p>10) регистрирует эмиссию ценных бумаг кредитными организациями в соответствии с федеральными законами.</p>	<p>1. Правом приостановления действия ли-1 лицензии ЦБ еще не поль-; зовался.</p> <p>2. Пункт 10 относится и к случаю организации нового банка в форме АО, и к случаю дополнительного выпуска акций действующим банком (относится; и к следующей статье). ^</p>
<p>Ст. 59. Банк России принимает решение о государственной регистрации КО и... ведет Книгу государственной регистрации КО, выдает кредитным организациям лицензии на осуществление банковских операций, приостанавливает действие указанных лицензий и отзывает их.</p>	<p>В процедуре регистрации участвует и налоговая служба, что «утрачивает» данную процедуру-</p>
<p>Ст. 60. Банк России вправе в соответствии с федеральными законами устанавливать квалификационные требования к кандидатам на должности членов совета директоров (наблюдательного совета), единоличного исполнительно-</p>	<p>Без согласования с ЦБ указанных здесь кандидатур банк (филиал банка) не может быть зарегистрирован.</p>

<p>го органа, его заместителей, членов коллегиального исполнительного органа, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера КО, а также к кандидатам на должности руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера филиала КО.</p>	
<p>Ст. 61. Приобретение и/или получение в доверительное управление... в результате... одной или нескольких сделок одним... лицом, либо группой... лиц, связанных между собой соглашением, либо группой юридических лиц, являющихся дочерними или зависимыми организациями по отношению друг к другу, более 5 процентов акций (паев) КО требуют уведомления Банка России, а более 20 процентов — предварительного согласия Банка России.</p>	<p>Относится и к случаю создания нового банка, и к последующему его развитию (появление в составе участников банка новых лиц).</p>

Из актов Банка России

Нормативные лицензионные требования к вновь учреждаемым банкам, содержащиеся в документах Центрального банка, многообразны и подчас весьма подробны. В первую очередь представляют интерес требования к учредителям банка. В принципе все такие требования могут быть разделены на три группы: • общие; • количественные; • качественные. В нашем случае целесообразно остановиться на первой и последней группах.

Некоторые **общие требования** содержатся в названной выше Инструкции ЦБ № 109:

- учредителями банка могут быть лица (юридические и физические), участие которых в кредитных организациях не запрещено законодательством;
- юридическое лицо, являющееся должником перед бюджетом, не может быть учредителем. «Чистота» юридического лица перед бюджетами — это определенное свидетельство его финансовой устойчивости и надежности. Хотя и не единственное.

Если учредителями (в дальнейшем — новыми участниками) банка выступают федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления либо государственные унитарные предприятия и государственные Учреждения, то необходимо соблюсти требования, изложенные соответственно в названном выше Указании ЦБ № 1186-У от 14.08.2002 г.

и документе оперативного характера № 102-Т от 23.07.2002 г. «О направлении информации в Минимущества России»;

т учредители не имеют права выходить из состава участников банка в течение первых трех лет со дня его регистрации (т.е. полностью или частично изымать свою долю из уставного капитала банка). Это тоже гарантирует банку определенную устойчивость в первые годы его существования.

Что касается **качественных требований**, то к ним можно отнести следующие.

- Все учредители должны быть финансово устойчивыми, располагать достаточными собственными средствами для внесения в уставный капитал банка, выполнять все обязательства перед бюджетами. В отношении юридических лиц соответствующие данные должны быть подтверждены балансами и иными отчетными документами.

Чтобы была уверенность в финансовой устойчивости учредителей — юридических лиц, Банк России применяет специальные порядок и критерии оценки финансового положения таких учредителей (в дальнейшем — новых участников) банка, в т.ч. группы связанных между собой юридических лиц. Они подробно излагаются в названном выше Положении ЦБ № 218 от 19.03.2003 г. Однако этот порядок достаточно сложный.

При этом важно, чтобы все средства, вносимые в уставный капитал банка, Банк России (его ТУ) признал активами, полученными из **надлежащих** источников. Об этом подробнее см.:

- ст. 72 Закона «О Центральном банке РФ»;
- подпункт 2.2.8 Положения ЦБ № 215-П от 10.02.2003 г. «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций»;
- Указание ЦБ № 1246-У от 10.02. 2003 г. «О действиях при выявлении фактов (признаков) формирования... собственных средств (капитала) (их части) с использованием ненадлежащих активов».

При всей значимости указанных требований их явно недостаточно, чтобы инициаторы создания банка в дальнейшем не столкнулись с проблемами, которые могут поставить под сомнение не только устойчивое функционирование банка, но и само его существование. Поэтому им целесообразно самим выдвигать перед всеми учредителями (в дальнейшем — новыми участниками) и иные качественные требования, среди которых могут быть, например, перечисляемые ниже.

- Все учредители должны вызывать полное доверие, отличаться высокой обязательностью в делах, т.е. способностью и готовностью,

желанием в срок, качественно и в полном объеме выполнять свои обязательства.

- Средства всех учредителей (собственные) должны быть «чистыми».
- Желательно, чтобы учредители — юридические лица представляли разные отрасли и секторы экономики, включая секторы финансового рынка (банки, страховые компании и др.). Предпочтение здесь следует отдать представителям перспективных отраслей и секторов (хотя финансово устойчивые и надежные хозяйственные единицы могут быть в любых сферах экономики). Впрочем, это не исключает преобладания среди учредителей представителей какой-то одной отрасли, важно лишь, чтобы в составе учредителей в той или иной пропорции были представлены и некоторые другие отрасли.

- Все учредители банка, как юридические, так и физические лица, должны быть согласны с его стратегией (в документах ЦБ это требование представлено в неявной форме — необходимо, чтобы устав банка был принят единогласно) и активно способствовать ее претворению в жизнь.

- Необходимо, чтобы все учредители (участники) банка были в числе его клиентов (общее количество которых должно быть больше). Желательно, чтобы его клиентами стали и контрагенты учредителей (участников) по хозяйственным связям.

- Ни один учредитель (участник) не должен пользоваться какими-либо исключительными правами или льготами, способными нанести ущерб устойчивости банка, а совет собственников банка не должен вмешиваться в его оперативную хозяйственную деятельность, пытаться подменять собой правление.

Все эти (и другие) качественные требования учредители должны отразить в **учредительных документах**. Таковыми в соответствии с ГК РФ считаются:

- для банка в форме ООО — учредительный договор и устав (либо только устав, если ООО создается одним лицом);
- для банка в форме АО — устав (вместе с тем и учредители банка — АО должны заключить между собой договор о его создании).

В **учредительном договоре** банка в форме ООО (**договоре о создании банка** в форме АО) должны быть определены (подпункт 3.1.2 Инструкции № 109):

- обязанность учредителей создать банк;
- порядок совместной деятельности по его созданию;
- состав учредителей, условия передачи ими банку части своего имущества и участия в его деятельности;

- размер уставного капитала (УК), размер доли каждого учредителя в УК;
- размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в УК;
- сведения о составе и компетенции органов управления банка порядке принятия ими решений;
- условия и порядок распределения между учредителями (участниками) прибыли;
- порядок выхода учредителей (участников) из ее состава (ООО);
- другие вопросы, регламентация которых предусмотрена в законах.

Учредительный договор (договор о создании банка) должен содержать и другие важные решения. Например, в соответствии с Указанием ЦБ № 513-У от 19.03.1999 г. УК частично или даже полностью может быть сформирован за счет иностранных валют. В этом случае в договоре следует указать, какие валюты будут приниматься в оплату капитала (в названном Указании дан закрытый перечень наименований иностранных валют, которые ЦБ разрешает принимать в качестве взноса в УК), по какому курсу оценивается вносимая валюта или, что то же самое, какова рублевая и валютная стоимость доли УК (это определяет собрание учредителей).

Следует четко соблюдать и требования Банка России в отношении **неденежных форм** взносов в УК. Соблюдение данных требований — одно из необходимых условий того, что у банка будет достаточно денег, чтобы заниматься именно банковской деятельностью, а не какой-либо иной. Главные из этих требований таковы (см., в частности, главу 4 Инструкции № 109).

1. Не может быть вкладом в УК банка имущество, право распоряжения которым ограничено в соответствии с федеральным законодательством или заключенными ранее договорами (об этих ограничениях см., в частности, ст. 11 Закона «О банках и банковской деятельности»),

2. Вклады в УК могут делаться в виде рублевых и валютных средств, а также в виде неденежных активов.

3. К **неденежным активам** в данном случае относятся материальные активы.

4. Под **материальными активами** понимаются здания (помещения), в которых будет располагаться банк. К ним предъявляются специальные требования, что тоже важно для безопасной деятельности банка. Норматив (верхний предельный размер) неденежной части УК создаваемого банка составляет 20%. Данный норматив не должен нарушаться и в дальнейшем при увеличении УК действующего банка.

Важное значение придается **протоколу учредительного собрания** создателей банка. Такой протокол должен содержать целый ряд обязательных решений (подпункт 3.1.5 Инструкции № 109), в том числе:

- 1) о создании банка (решение обязательно единогласное);
- 2) об утверждении устава банка;
- 3) об избрании совета банка и его председателя (отдельно — протокол заседания совета с решением об избрании председателя совета);
- 4) об утверждении кандидатур для назначения на должности руководителей исполнительных органов, главного бухгалтера и его заместителей;
- 5) об утверждении бизнес-плана банка.

Бизнес-план, как требует Банк России, должен быть таким, чтобы последний имел возможность оценить:

- а) соответствует ли создаваемая организация требованиям, предъявляемым к банкам;
- б) будет ли способен банк сохранять финансовую стабильность и выполнять пруденциальные нормы деятельности, обязательные резервные требования с учетом возможного влияния на его деятельность взаимозависимых учредителей и их групп (имеются в виду лица, способные прямо или косвенно определять решения, принимаемые учредителями банка);
- в) насколько адекватны органы управления банком ожидающим его рискам.

Другими словами, документ, считает Центробанк, должен показать, что создаваемый банк не будет подвержен опасности впасть в кризис. Соответствующий акт ЦБ — Указание № 1176-У от 5.07.2002 г. «О бизнес-планах кредитных организаций» (с приложениями).

Бизнес-планы должны представлять: • вновь создающаяся КО; • КО, расширяющая свою деятельность и потому нуждающаяся в дополнительной лицензии; • КО, изменяющая свой вид и статус (НКО — на банк или банк — на НКО); • КО, проводящая реорганизацию в форме слияния, присоединения, выделения, разделения, преобразования (за исключением некоторых случаев проведения реорганизации в форме слияния, присоединения, преобразования).

Помимо общей информации о банке бизнес-план (рекомендована его типовая структура) и приложения к нему должны содержать следующую **информацию**:

- цели, задачи, рыночная политика банка;
- система управления банка;
- обеспечение деятельности банка;
- иные существенные показатели, которые, по мнению банка, необходимы для раскрытия основных целей бизнес-плана,

а также:

- расчетный баланс с расшифровкой отдельных его статей;
- план доходов, расходов и прибыли с расшифровкой отдельных его статей;
- прогноз выполнения отдельных обязательных нормативов;
- прогноз выполнения обязательных резервных требований;
- допущения, принятые в бизнес-плане.

При этом требуется, чтобы информация, содержащаяся в бизнес-плане, основывалась на результатах так называемого SWOT-анализа, позволяющего выявить и структурировать сильные и слабые стороны банка, его потенциальные возможности и угрозы, с которыми он может встретиться.

Конкретнее имеется в виду необходимость освещения следующих вопросов.

Цели, задачи и рыночная политика банка

При определении своих целей и задач банк должен отразить долгосрочное видение своей роли и места на рынке банковских услуг. Специфические особенности своего позиционирования в рыночной среде, а также наиболее существенные принципы своей коммерческой деятельности.

Под последними имеются в виду:

- целевая ориентация на сегменты рынка банковских и финансовых услуг, определение рыночной специализации банка, региональный аспект его коммерческой деятельности;
- целевая ориентация в отношении клиентской базы, описание того, какие потребности каких клиентов и каким образом собирается обеспечивать банк;
- целевая ориентация в части деловой культуры внутри банка;
- описание того, какие интересы учредителей (участников), вытекающие из целей (задач), поставленных ими перед банком, и каким образом собирается удовлетворять банк;
- целевая ориентация в части использования и совершенствования банковских технологий.

Рыночная политика банка должна содержать описание планируемого спектра его банковских операций (планируемого изменения спектра по сравнению с фактическим состоянием — для действующих банков).

Влияние экономических и правовых условий в стране и регионе на деятельность банка

Банк должен изложить свою оценку влияния наблюдающихся изменений экономических показателей и показателей, характеризующих

финансовые рынки, на основные направления его коммерческой деятельности и перспектив развития деловой активности в регионе действия, в том числе:

- результаты маркетинговых исследований — виды услуг, имеющих платежеспособный спрос, основные клиенты и их предпочтения, потенциальные конкуренты, преимущества данного банка, мероприятия с целью завоевания ниши на рынке банковских услуг (проводимые для этого мероприятия, имеющиеся возможности и ограничения);
- фактическое распределение объемов бизнеса банка по регионам (возможности и ограничения).

Описание основных параметров активных и пассивных операций, ожидаемых финансовых результатов

Здесь имеются в виду:

- анализ предстоящих активных операций (с точки зрения видов операций, ликвидности, доходности, степени риска, сроков размещения);
- анализ предстоящих пассивных операций (по видам операций, срокам привлечения средств, стоимости привлеченных ресурсов, контрагентам);
- анализ состояния и динамики собственного капитала (по итогам каждого года деятельности)
- анализ объема и структуры доходов, расходов и прибыли, обоснование соответствующих показателей.

Управление рисками банка

Банк должен раскрыть свои принципы управления рисками, меры предупреждения финансовых трудностей.

Оценка соблюдения обязательных нормативов и резервных требований, а именно:

- расчет пруденциальных норм деятельности, которые возможно оценить количественно, обоснование и оценка соответствия планируемых показателей установленным критериям (по состоянию на начало каждого года деятельности);
- расчет отчислений в резервы, депонируемые в Центральном банке (по состоянию на начало каждого года деятельности).

Состояние, возможности и ограничения для развития клиентской базы, в том числе:

- фактическое состояние клиентской базы;
- планируемая клиентская база.

Возможности и ограничения для развития сети филиалов, представительств, обособленных структурных подразделений и обменных пунктов в регионах, в которых банк намерен действовать.

Банковская группа или банковский холдинг, в которые предполагается войти учреждающийся банк.

Информация о системе управления, а именно описание:

- схемы управления банком, принципы распределения управленческих функций между органами управления банка и полномочий — между его руководителями, включая подчиненность и функции структурных подразделений и комитетов;

- планируемого развития системы управления банком;
- планируемой системы внутреннего контроля в банке, системы противодействия легализации доходов, полученных преступным путем;
- внутренние документы банка, регламентирующие ведение банковских операций, порядок их утверждения.

Сведения об обеспечении деятельности банка, в том числе:

- зданием (помещением), в котором он будет располагаться;
- офисным и банковским оборудованием;
- транспортными средствами, в т.ч. специальными, техническими средствами для системы безопасности сотрудников и банковской деятельности (включая программные средства Защиты информации от несанкционированного доступа), а также системами противопожарной безопасности;

- кадровая политика.

Следует обратить внимание: в соответствии с данным актом, как видно из изложенного, вновь создаваемый банк должен представить, в частности:

- расчетный баланс на первые 2 года деятельности (с расшифровками отдельных статей такого баланса, включая будущую структуру активов и пассивов);
- план доходов, расходов и прибыли тоже на 2 года деятельности (и тоже с подробными расшифровками);
- показатели выполнения банком обязательных нормативов в же же предстоящие 2 года работы.

Однако ясно, что по крайней мере в отношении нового банка такие требования являются нереальными и по большей части невыполнимыми (банк сможет только «нарисовать» «нужные» цифры, чтобы угодить регулирующему органу).

7.3. Лицензионные требования к банкам, расширяющим свою деятельность

В Законе «О банках и банковской деятельности» такие требования к банкам отсутствуют. В Законе о ЦБ имеются две статьи, которые имеют косвенное отношение к данному вопросу. Так, ст. 73 по-

священа основательным проверкам банков и/или их филиалов уполномоченными представителями Банка России в особых случаях (такой проверкой могут быть охвачены только 5 последних календарных лет деятельности банка или его филиала).

Кроме того, как записано в п. 14.3 Инструкции №109 от 14.01.2004 г. «*О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий...*», при рассмотрении вопроса о выдаче банку генеральной лицензии в нем проводится комплексная проверка в порядке, установленном в нормативных актах Банка России, или принимаются во внимание результаты такой проверки, если она была завершена не ранее чем за 3 месяца до представления в ТУ Банка России ходатайства о выдаче данной лицензии. В этом случае нормативные акты ЦБ имеются в виду следующие:

^ Инструкция № 105-И от 25.08.2003 г. «*О порядке проведения проверок кредитных организаций (их филиалов) уполномоченными представителями Центрального банка РФ*»;

V Инструкция № 108-И от 1.12.2003 г. «*Об организации инспекционной деятельности Центрального банка РФ (Банка России)*».

В ст. 74 того же Закона содержится пункт, в соответствии с которым за серьезные нарушения действующих порядков и/или серьезные недостатки в деятельности (см. письмо ЦБ №05—15—3-4/1245 от 24.11.1997 г.) банк может быть наказан, в частности, тем, что ему будет запрещено открывать новые филиалы в течение года (эта мера воздействия может относиться к рассматриваемому вопросу, если предположить, что открытие филиалов — это форма расширения деятельности банка).

Несколько конкретнее вопрос решается в Инструкции ЦБ № 109, в главе 13 которой записано, что КО, желающая расширить свою деятельность и получить для этого новую, более высокую лицензию, в течение последних 6 месяцев до подачи соответствующего ходатайства должна быть:

- финансово устойчивой, в т.ч. выполнять резервные требования ЦБ;
- выполнять установленные в федеральных законах и нормативных актах ЦБ требования о предоставлении информации об участниках и их группах (аффилированных лицах), позволяющей однозначно идентифицировать лиц, имеющих возможность прямо или косвенно (через третьи лица) определять решения, принимаемые органами управления кредитной организации;
- не иметь долгов перед бюджетами и государственными внебюджетными фондами;

- иметь организационную структуру (включая службу внутреннего контроля), адекватную масштабам проводимых кредитной организацией операций и принимаемым рискам;
- выполнять установленные в федеральных законах и нормативных актах ЦБ требования к членам совета директоров (наблюдательного совета) и руководителям организации.

Таким образом, в отношении действующих банков, продвигающихся по «лицензионной лестнице», каких-либо специальных лицензионных требований не существует ни вообще, ни применительно к новым лицензиям разного достоинства (кроме того, что все претенденты на расширяющие лицензии должны нормально работать в течение*1 не некоторого времени, что должно подтверждаться результатами текущего надзора). Из этого правила отечественная практика знает только одно **исключение**, рассматриваемое ниже.

7.4. Специальные лицензионные меры Центрального банка

Инструкция № 109 (п. 14.2) требует, чтобы при рассмотрении вопроса о выдаче банку лицензии на привлечение во вклады денег физических лиц в рублях и/или лицензии на привлечение во вклады денег физических лиц в рублях и иностранной валюте в нем была проведена проверка в соответствии со ст. 45 Закона № 177-ФЗ от 23.12.2003 г. «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ» и принимаемыми в соответствии с ним нормативными актами Банка России.

Смысл указанной статьи Закона состоит в следующем. Банк, уже имевший лицензию на работу с деньгами физических лиц в соответствии с Законом «О банках и банковской деятельности» и принявший решение участвовать в системе страхования вкладов, в течение 2004—2005 гг. (время подготовки к запуску системы страхования банковских вкладов населения) должен был снова доказывать, что он достоин сохранить указанную лицензию. Для этого банк должен был представить в Банк России соответствующее ходатайство, а последний обязывался в срок не более 9 месяцев рассмотреть такое ходатайство и вынести свое положительное или отрицательное заключение о соответствии претендента требованиям к участию в системе страхования вкладов. При этом процедура рассмотрения в Центральном банке указанного ходатайства предполагала следующие **этапы**:

1) предварительный анализ соответствия банка требованиям к участию в системе страхования вкладов;

2) тематическая инспекционная проверка для оценки достоверности учета и отчетности банка, а также установления фактов, которые связаны с определением соответствия банка требованиям к участию в системе страхования вкладов и которые невозможно установить методами дистанционного надзора;

3) заключительный анализ результатов, включая расчет значений всех критериев, которым должен соответствовать претендент;

4) вынесение заключения.

Для реализации всей этой весьма сложной и чрезвычайно трудоемкой процедуры Банк России разработал и применял пакет подзаконных нормативных актов, в который вошли следующие основные документы:

✓ Указание № 1379-У от 16.01.2004 г. «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов» — ключевой в данном случае нормативный акт, в котором были заданы показатели, методики их расчета и определения обобщающего результата по ним в целях признания финансовой устойчивости банка достаточной для участия в системе страхования вкладов;

✓ «Методические рекомендации о применении территориальными учреждениями Банка России Указания... № 1379-У от 16.01.2004 г. ... в части оценки показателей прозрачности структуры собственности банка» (письмо № 88-Т от 27.07.2004 г.);

✓ Положение № 248-П от 16.01.2004 г. «О порядке рассмотрения Банком России ходатайства банка о вынесении... заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов»;

✓ Положение № 247-П от 16.01.2004 г. «О порядке рассмотрения Банком России заявления об обжаловании отрицательного заключения Банка России на повторное ходатайство о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов»;

✓ Указание № 1477-У от 16.07.2004 г. «О порядке признания утратившей силу имеющейся у банка лицензии на привлечение во вклады денежных средств физических лиц в рублях, лицензии на привлечение во вклады денежных средств физических лиц в рублях и иностранной валюте или генеральной лицензии в случае отказа банка от участия в системе страхования вкладов или его несоответствия требованиям к участию в системе страхования вкладов» — нормативный акт, которым Центробанк ввел совсем новое правило понижения уровня лицензии, которым располагает тот или иной коммерческий банк;

Указание № 1476-У от 16.07.2004 г. «О порядке направления требования Банка России о представлении банком ходатайства Л прекращении права на работу складами»;

у Указание № 1483-У от 30.07.2004 г. «О порядке введения запрета на привлечение во вклады денежных средств физических лиц и ит-крытые банковских счетов физических лиц банком, признанным откаЛ завшимся от участия в системе страхования вкладов или признан-ны.м не соответствующим требованиям к участию в системе стра-хования вкладов».

Создание работоспособной системы страхования банковских вкладов населения — **важная и нужная упреждающая антикризисная мера**, позволяющая предотвращать «приступы» панического изъятия вкладчиками своих средств из банков и тем самым дающая по-следним возможность работать увереннее и надежнее. Но создать та-кую систему — дело совсем не простое.

Что же касается сложнейшей процедуры, о которой речь шла вы-ше, то она имела в принципе одну цель — не пропустить в систему страхования «плохие», слабые банки, могущие разориться и унести с I собой в никуда деньги вкладчиков и доверие последних к банкам во-обще. Удалось ли добиться этой цели?

Утвердительно ответить на данный вопрос пока не представляется возможным, хотя кампания зачисления банков в указанную систему завершается в 2005 г. А это означает высокую вероятность того, что при более или менее неблагоприятном развитии событий в банков-ском секторе страны (например, отзыве лицензий сразу у значитель-ной группы банков — участников системы страхования) вся молодая и финансово еще достаточно слабая система страхования вкладов на-селения может рухнуть.

В интересующем нас здесь «лицензионном» аспекте с формирова-нием состава участников системы страхования вкладов населения свя-зана еще одна проблема, которая, как представляется, была порождена искусственно (возможно, в результате невнимательного прочтения банковского законодательства). Суть ее состоит в том, что требование Закона № 177 и соответствующих нормативных актов ЦБ о том, что-бы права работать с деньгами населения заново добивались и банки, уже имевшие такие лицензии, не согласовано с основополагающими нормами Закона «О банках и банковской деятельности». Имеются в виду следующие его нормы.

1. «Лицензия на осуществление банковских операций выдается без ограничения сроков ее действия» (ст. 13, ч. 5). Это означает, что ото-

звать имеющуюся у банка лицензию можно не иначе как по основа-ниям, указанным в ст. 20 Закона «О банках и банковской деятельно-сти», но в этой статье ничего, естественно, не говорится о случае непрохождения банком «сита» отбора в систему страхования вкла-дов. Ни в этой, ни в какой-либо другой статье основных банковских законов нет даже намек на то, что Банк России может забрать у банка его лицензию с заменой последней на лицензию более скром-ного уровня.

2. «Банк — кредитная организация, которая имеет исключитель-ное право осуществлять в совокупности следующие банковские опе-рации:

- привлечение во вклады денежных средств физических и юриди-ческих лиц,
- размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности,
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридиче-ских лиц» (ст. 1, ч. 2).

Это может означать только одно: любой банк, в т.ч. вновь создан-ный, по определению может и должен работать со средствами населе-ния (иметь соответствующую лицензию и реально ею пользоваться), в противном случае это не банк, а какая-то иная организация с неиз-вестным статусом. Между тем в ч. 3 ст. 36 этого же Закона (и соответ-ственно в Инструкции ЦБ № 109) утверждается, что «право привлече-ния во вклады... средств физических лиц предоставляется банкам, с даты... регистрации которых прошло не менее 2-х лет». Это проти-воречит тому, как природа банка определена в ст. 1 Закона (получает-ся, что в первые два года деятельности банк — это не совсем банк или вовсе не банк, во всяком случае нечто такое, чему нет даже названия). Это внутреннее противоречие Закона, до сих как-будто никем не за-мечавшееся, и спровоцировало, видимо, рассмотренную выше, по су-ти незаконную, историю с лицензиями на работу банков с деньгами физических лиц.

Вопросы для самоконтроля

1. Нормативно-правовая база установления и применения обязательных норма-тивов деятельности КО включает в себя: нормы законов (каких)? норматив-ные акты Банка России (какие основные)? то и другое? что-то еще?
2. Лицензируется деятельность любых КО или только банков? Какой орган (ор-ганы) лицензирует деятельность НКО? Есть ли КО, не подлежащие лицензи-рованию?

3. Лицензируются все направления деятельности банка или только их часть? Если последнее, то какая это часть и почему только она?
4. Какие лицензионные требования к учреждаемому банку можно считать самыми важными с точки зрения их «антикризисного» потенциала?
5. Что следовало бы исправить или изменить в действующей нормативно-правовой базе лицензирования деятельности начинающих КО?
6. Банк получает бессрочную лицензию. Разумно ли это правило?
7. Проходят ли процедуры лицензирования уже действующие банки? Если) то в связи с чем?
8. Сколько лицензий может быть у банка?
9. Можно ли приостанавливать действие лицензии банка и если да, то кто это может сделать и для чего?
10. Как известно, разоряются и ликвидируются только действовавшие (лицензиро-] рованные) КО. Целесообразно ли в таком случае вообще заниматься их ли-] цензированием? Может быть, речь идет **лишь** о том, **чтобы чем-то** занять **чи-] новников центральных** банков?

Глава 8

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ НОРМАТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТРЕБОВАНИЕ ИХ БЕЗУСЛОВНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ КАК СПОСОБ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ В ПРАКТИКЕ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

Общественность давно и прочно привыкла связывать специальную деятельность кредитных организаций, прежде всего коммерческих банков, с разнообразными количественно выраженными нормативами, в которые они обязаны укладываться, если желают и дальше сохранять статус банка. Указанные нормативы - это по сути целый комплекс требований, как правило, получающих количественное выражение, которые Центральный банк предъявляет к коммерческим банкам от имени общества и которые касаются главным образом большинства важнейших аспектов деятельности банков (правил, условий и процедур их деятельности) и почти не касаются ее результатов. Таких централизованно устанавливаемых для банков нормативов довольно много (значительно больше, чем принято считать, если исходить из их официальной трактовки в нормативных документах) и все они весьма жесткие. Последнее обстоятельство лишь иллюстрирует общеизвестный во всем мире тезис о том, что регулирование (управление) банковской деятельности - самое жесткое из всех направлений такого регулирования, что в свою очередь объясняется спецификой данной деятельности - той исключительной ролью, которую банки (и в меньшей мере НКО) играют или должны играть в составе национальной экономики.

8.1 Нормативно-правовая база установления и применения обязательных нормативов

Законодательная база

Она отражена в следующих нормах банковских законов.

Из Закона «О Центральном банке РФ»

Ст. 18. Совет директоров выполняет следующие функции:

9) принимает решения:

- об установлении обязательных нормативов для КО и банковских групп;
- о величине резервных требований.

Ст. 62. В целях обеспечения устойчивости КО Банк России может устанавливать следующие обязательные нормативы:

1) минимальный размер УК для создаваемых КО, размер собственных средств (капитала) для действующих КО в качестве условия создания на территории иностранного государства их дочерних организаций и/или открытия их филиалов, получения небанковской кредитной организацией статуса банка, а также получения кредитной организацией статуса дочернего банка иностранного банка;

2) предельный размер имущественных (неденежных) вкладов в УК КО;

3) максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков;

4) максимальный размер крупных кредитных рисков;

5) нормативы ликвидности КО;

6) нормативы достаточности собственных средств (капитала);

7) размеры валютного, процентного и иных финансовых рисков;

8) минимальный размер резервов, создаваемых под риски;

9) нормативы использования собственного капитала КО для приобретения акций (паев) других юридических лиц;

10) максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных кредитной организацией (банковской группой) своим участникам.

Обязательные нормативы, указанные в части 1 настоящей статьи, Банк России может устанавливать для банковских групп.

Ст. 80. <...>

Общий срок осуществления платежей по безналичным расчетам не должен превышать двух операционных дней, если указанный платеж осуществляется в пределах территории субъекта РФ, и пяти операционных дней, если указанный платеж осуществляется в пределах территории РФ.

К ст. 62 см. также ст. 63—71 Закона, в которых в определенной мере расширяруется смысл перечисленных нормативов.

Из Закона «О банках и банковской деятельности»

Ст. 20. Основания для отзыва у КО лицензии на осуществление банковских операций

Банк России обязан отозвать лицензию на осуществление банковских операций в случаях:

г. Обязательные нормативы деятельности и требование их выполнения

1) если достаточность капитала КО становится ниже 2 процентов; <...>

2) если размер собственного капитала КО ниже минимального значения УК, установленного Банком России на дату регистрации КО. Указанное основание для отзыва лицензии не применяется к КО в течение первых двух лет со дня выдачи лицензии;

3) если КО не исполняет в установленный срок требования Банка России о приведении в соответствие величины УК и размера собственного капитала;

Ст. 24. Обеспечение финансовой надежности КО

КО обязана соблюдать обязательные нормативы, устанавливаемые в соответствии с Законом «О Центральном банке РФ». Численные значения обязательных нормативов устанавливает Банк России в соответствии с указанным Законом.

Ст. 25. Норматив обязательных резервов банка

Банк обязан выполнять норматив обязательных резервов, депонируемых в Банке России, в том числе по срокам, объемам и видам привлеченных денежных средств. <...>

Кроме того, следует принять во внимание Закон № 152-ФЗ от 11.11.2003 г. «Об ипотечных ценных бумагах» (см. ниже выдержку из Закона).

Ст. 7. Эмитенты облигаций с ипотечным покрытием

2. КО, эмитирующие облигации с ипотечным покрытием, обязаны выполнять установленные в соответствии с федеральными законами требования Центрального банка РФ, а также выполнять следующие дополнительные обязательные нормативы (соотношение определенных активов и пассивов), величину и методики определения которых устанавливает Центральный банк РФ:

- минимальное соотношение размера предоставленных кредитов с ипотечным покрытием и собственного капитала;

- минимальное соотношение размера ипотечного покрытия и объема эмиссии облигаций с ипотечным покрытием;

- максимальное соотношение совокупной суммы обязательств КО перед кредиторами, которые в соответствии с федеральными законами имеют приоритетное право удовлетворения своих требований перед владельцами облигаций с ипотечным покрытием, и собственного капитала.

Центральный банк РФ вправе устанавливать для КО, эмитирующих облигации с ипотечным покрытием, особенности расчета и значений следую-

щих обязательных нормативов, определенных в Законе «О Центральном банке РФ»:

- норматив достаточности собственного капитала;
- нормативы ликвидности;
- размер процентного и валютного риска.

Видимо, в особую группу нормативов (стандартов) можно выделить устанавливаемые либо в законах, либо Центральным банком требования к раскрытию банками информации о своей деятельности.

Нормативная база

В части **установления нормативов** она включает в себя следующие документы Банка России (основные):

✓ Инструкцию № 110-И от 16.01.2004 г. «Об обязательных нормативах банков»;

✓ Положение № 215-П от 10.02.2003 г. «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций»;

✓ Указание № 1346-У от 1.12.2003 г. «О минимальном размере уставного капитала для создаваемых кредитных организаций, размере собственных средств (капитала) для действующих кредитных организаций в качестве условия создания на территории иностранного государства их дочерних организаций и/или открытия их филиалов, в размере собственных средств (капитала) для небанковских кредитных организаций, ходатайствующих о получении статуса банка» плюс текущие требования к размерам капиталов (ежеквартально выходящие документы оперативного характера);

✓ Инструкцию № 76-И от 24.08.1998 г. «Об особенностях регулирования деятельности банков, создающих и имеющих филиалы на территории иностранного государства» (п. 2.2, подпункты 4.2.1—4.2.3);

✓ Положение № 254-П от 26.03.2004 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» (нормативы создания резервов под кредиты);

✓ Указание № 1584-У от 22.06.2005 г. «О формировании и размере резерва на возможные потери под операции кредитных организаций с резидентами офшорных зон»;

✓ Положение № 232-П от 9.07.2003 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» (нормативы создания резервов под так называемые прочие возможные потери);

✓ Инструкцию № 109-И от 14.01.2004 г. «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» (п. 4.9 — норматив неденежной части УК создаваемой кредитной организации);

✓ Положение № 255-П от 29.03.2004 г. «Об обязательных резервах кредитных организаций» плюс текущие значения резервных требований, периодически устанавливаемые документами оперативного характера;

✓ Положение № 199-П от 9.10.2002 г. «О порядке ведения кассовых операций в кредитных организациях на территории РФ» (норматив минимально допустимого остатка наличных денег в операционной кассе КО на конец дня);

✓ Инструкцию № 124-И от 15.07.2005 г. «Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях... надзора за их соблюдением кредитными организациями»;

✓ Инструкцию № 114-И от 1.06.2004 г. «О порядке резервирования и возврата суммы резервирования при осуществлении валютных операций» (норматив резервирования под определенные валютные операции);

✓ Указание № 1412-У от 30.03.2004 г. «Об установлении суммы перевода физическим лицом-резидентом из РФ без открытия банковских счетов» (норматив вывоза при проведении валютных операций валюты и рублей без открытия банковского счета);

✓ Инструкцию № 111-И от 30.03.2004 г. «Об обязательной продаже части валютной выручки на внутреннем валютном рынке РФ» (норматив обязательной продажи части валютной выручки);

✓ Инструкцию № 112-И от 31.03.2004 г. «Об обязательных нормативах кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием»;

✓ Положение № 516 от 8.09.1997 г. «О пруденциальном регулировании деятельности небанковских кредитных организаций, осуществляющих операции по расчетам, и организаций инкассации» (нормативы деятельности НКО, лицензируемых Банком России).

Что касается **применения нормативов**, т.е. того, насколько дисциплинированно банки соблюдают обязательные нормативы, то в этой части главный «стимулирующий» документ ЦБ — Инструкция № 59 от 31.03.1997 г. «О применении к банкам мер воздействия».

Этим документом Банк России сам себе разрешил применять к банкам, виновным в тех или иных нарушениях, в т.ч. не выполняющим обязательные нормативы, меры воздействия двух типов:

- предупредительные;
- принудительные (от штрафов до отзыва лицензии).

По данному вопросу следует смотреть также *Кодекс РФ об административных правонарушениях* (Закон № 195-ФЗ от 30.12.2001 г.), прежде всего главу 15 «Административные правонарушения в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг».

8.2. Обязательные нормативы: содержание и тенденции изменения

Все обязательные нормативы деятельности банков с определенной долей условности можно разделить на следующий ряд групп.

- Нормативы технологические, предназначенные для того, чтобы банк изначально возник как достаточно надежная специализированная организация, а в дальнейшем по роду своей деятельности оставался именно банком и функционировал так, чтобы оправдывать общественные ожидания.

К данной широкой группе можно отнести, в частности, такие нормативы:

- минимально необходимых размеров уставного и собственного капиталов;
- неденежной части капитала;
- достаточности собственного капитала;
- деления активов банка на группы с разным уровнем рискованности;
- использования собственного капитала для участия в уставных капиталах других хозяйствующих юридических лиц;
- срока проведения безналичных платежей.
- Нормативы резервирования (норматив или нормативы резервов, депонируемых в Центральном банке), которые в принципе должны применяться для сдерживания кредитной и иной активности банков, если такая активность может вести к «перегреву» экономики или определенных ее частей.
- Нормативы ликвидности (включая и норматив количества наличных денег в операционных кассах банков), представляющие собой специальные требования, соблюдение которых позволяет банку оставаться способным удовлетворять потребности клиентов в платежных средствах.

- Нормативы резервов под возможные потери, представляющие собой инструмент, с помощью которого общество (Центральный банк) пытается не допустить такой ситуации, когда банки, преследуя свои коммерческие цели, могут «зарываться» и вести излишне рискованные активные операции, грозящие потерями не только им самим, но и их клиентам и тем самым могущие дестабилизировать экономику.

- Нормативы отчетности и информационной открытости.

- Другие.

Назначение всех подобных нормативов в целом и каждого из них в отдельности одно — обеспечение надежной деятельности кредитных организаций и всей их совокупности, т.е. всего банковского сектора страны (естественно, при наличии в стране всех иных условий для того, чтобы этот сектор мог работать устойчиво и надежно).

Что касается числовых значений обязательных нормативов, то их следует рассматривать только как минимальные общественные требования к соответствующим параметрам деятельности кредитных организаций.

Ни сам набор обязательных нормативов, ни конкретные их значения не остаются неизменными. При этом в долговременном плане в таких их изменениях трудно обнаружить какую-либо общую закономерность, поскольку каждая страна на каждом этапе своего исторического развития пытается решать с помощью данных нормативов совершенно конкретные проблемы, связанные с банковской деятельностью и экономикой в целом, которые у каждой страны, как правило, свои, особенные.

Большая ясность может быть при рассмотрении вопроса в краткосрочном плане. Так, в России в текущий период в рассматриваемой области наблюдается два процесса. С одной стороны, менее чем за год (2004—2005 гг.) Центральный банк счел возможным отменить несколько нормативов, ранее считавшихся обязательными (прежде всего резервов под возможные потери и ликвидности), и уменьшить числовые значения некоторых нормативов, включая нормативы резервирования. С другой стороны, в этот же период были введены прежде неизвестные нашей практике обязательные нормативы для банков, собирающихся выпускать облигации с ипотечным покрытием, и некоторые другие.

8.3. Важнейшие нормативы (группы нормативов), их смысл, конкретные значения и уровень обоснованности

Важнейшими обязательными нормативами деятельности банков традиционно считаются нормативы достаточности капитала, нормативы ликвидности, нормативы резервов под возможные потери (нормативы рисков). Столь же традиционно указанные нормативы (кроме нормативов по валютным рискам) излагаются в Инструкции ЦБ, которая ныне называется «*Об обязательных нормативах банков*» (№ 110 от 16.01.2004 г.). К этой Инструкции сейчас и необходимо обратиться.

Нормативы достаточности собственного капитала

Собственный капитал коммерческого банка (свободные и не обремененные претензиями средства), как и любой другой организации или предприятия, должен выполнять ряд функций. В данном случае определяющее значение имеют:

- функция капитала как амортизатора, последнего (после резервных фондов) буфера, временно позволяющего банку покрывать убытки и продолжать операции в случае крупных непредвиденных потерь или чрезвычайных расходах;
- функция капитала как регулятора деятельности банка (органы надзора, выдвигая определенные требования к достаточности капитала, тем самым задают нормы экономического поведения, призванные оберегать банк от неустойчивости и чрезмерных рисков).

Наличие у банка капитала определенной величины и качества рассматривается как средство защиты интересов кредиторов и вкладчиков банка и снижения вероятности его несостоятельности. Чем больше при прочих равных условиях удельный вес рискованных операций в балансе банка и чем выше риски его забалансовых операций, тем большие требования предъявляются к его собственному капиталу. Таким образом, «достаточность (адекватность) капитала» отражает общую оценку (главным образом, регулирующими органами) надежности банка. То есть банк будет считаться надежным в части его капитала, если параметры последнего укладываются в расчетные нормативы «достаточности», выработанные эмпирическим путем либо самим банковским и вообще предпринимательским сообществом или органом, регулирующим банковскую деятельность.

В этом смысле пользуются термином «регулятивный капитал», понимая под ним капитал, которым банк должен располагать для проведения соответствующих операций, поскольку этого требует регулирующий орган. Здесь не важно, почему и на каких основаниях указанный орган требует именно такой величины капитала, а не другой. С этих позиций «достаточность капитала банка» — понятие субъективное, отражающее взгляд на проблему того, кто оценивает банк или кто вправе давать ему соответствующие указания. Однако этот взгляд может приобрести черты объективности, если разделяется многими или большинством либо если он предписан в нормативных актах.

В современной теории существует также понятие экономического капитала. Экономический капитал — это капитал, необходимый для адекватного покрытия рисков, принимаемых конкретным банком.

Риски банка и связанные с ними возможные потери можно разделить на ожидаемые и неожиданные (превышающие ожидаемые или вообще непредвиденные). Все ожидаемые потери (стандартные для данных условий) должны компенсироваться за счет доходов банка (цена банковских продуктов и резервы на возможные потери). Потери, превышающие ожидаемый нормальный (стандартный) уровень, должны возмещаться за счет капитала. Капитал, необходимый для покрытия именно и только неожиданных потерь, и именуют экономическим,

Следовательно, вопрос упирается в надежную идентификацию и оценку неожиданных рисков и связанных с ними возможных потерь. То есть экономический капитал зависит от того, насколько хорошо распознаны такие риски и насколько адекватно оценен уровень предполагаемых потерь. Зависимость здесь обратная: если ожидаемые риски хорошо распознаны, т.е. надлежащим образом учтены в ценах (тарифах) банка и в его резервах (при условии, что это возможно), то капитала требуется меньше, а если плохо — то больше. Таким образом, при определенных обстоятельствах экономического капитала может требоваться меньше либо больше, чем капитала регулятивного.

Можно ли надежно распознать неожиданные риски и дать хорошую количественную оценку связанным с ними возможным потерям? Абстрактно рассуждая — да, практически же — маловероятно. Дело в том, что концепция экономического капитала базируется на двух ключевых идеях: на определении и оценке стандартных рисков (как ожидаемых, совсем вероятных, так и «неожиданных», менее вероят-

ных) и на использовании представительных статистических рядов, В современных российских условиях практическая реализация обеих идей представляется проблематичной.

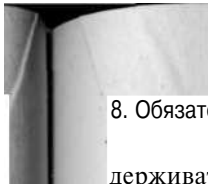
Таким образом, разрешить самостоятельно регулировать свой экономический капитал если и можно, то лишь отдельным банкам, т.е. лишь в порядке исключения из правила. С другой стороны, сам регулирующий орган тоже не в состоянии рассчитывать экономические капиталы для всех банков. Следовательно, основным его инструментом и впредь остается «регулятивный капитал».

Так или иначе, фактическое значение норматива достаточности капитала банков, по мнению надзорных органов, является важнейшей характеристикой финансового состояния, а тем самым и качества их управления. Тем не менее в 1998 г. среди разорившихся отечественных банков немало было и таких, к которым у ЦБ не было никаких претензий в плане достаточности капитала. Кстати, такие явления наблюдаются не только в России. Установление разными странами индивидуальных норм достаточности банковского капитала, как свидетельствует практика, не обеспечивает стабильности международной финансовой системы и более справедливой конкуренции. Вопрос о минимально необходимой величине (стандарте) этого норматива был, является и останется дискуссионным, т.е. таким, на который нельзя дать однозначного и приемлемого для всех ответа.

Итак, наличие «достаточного» капитала не является строгим показателем надежности банка и защиты интересов его вкладчиков и кредиторов. Величина данного показателя имеет реальное значение только при системном анализе деятельности банка, т.е. лишь в совокупности с другими аналитическими показателями.

Каждое государство законодательно или иным путем устанавливает стандарты минимального капитала для кредитных организаций. Как правило, для вновь создаваемых банков эти стандарты предусматривают определение минимального размера стартового капитала в денежном выражении, а для других банков — фиксацию коэффициента достаточности (адекватности) капитала.

Определение достаточности собственного капитала банка заключается в исчислении относительной величины капитала, посредством которой, как полагают регулирующие органы, обеспечивается контроль за качеством управления и финансовой устойчивостью банка. Мировой банковский опыт выработал метод, исходящий из целесообразности увязывания суммы капитала с уровнем рисков активных операций банка. Эта связь, выражающая способность капитала вы-



держивать потери, выражается формулой (коэффициентом) Кука в виде отношения величины собственного капитала к суммарному объему активов, взвешенных по уровням риска (умноженных на индивидуальные весовые коэффициенты риска со значениями от 0 до 100%):

Уровень
достаточности
капитала

Собственный капитал
Суммарный объем активов,
взвешенных с учетом риска

или, что то же самое,

Собственный капитал

Суммарный объем потенциальных потерь кредитов,
инвестиций и других вложений, умноженных на
индивидуальные весовые категории риска

Именно эту способность капитала закрепил в 1988 г. Базельский комитет в методике, в соответствии с которой собственный капитал банка не может быть меньше 8% от суммы активов, скорректированной с учетом рисков, т.е. на каждые 100 единиц потенциальных потерь банк должен иметь не менее 8 единиц собственного капитала. Для развивающихся стран этот показатель, по мнению Комитета, должен быть выше.

В соответствии с Инструкцией ЦБ № 110 минимально допустимое числовое значение норматива достаточности капитала для отечественных банков (норматив Н1) устанавливается в зависимости от размеров собственных капиталов банков и составляет:

- для относительно крупных банков (с капиталом, равным или большим, чем сумма, эквивалентная 5 млн евро) — 10%;
- для более мелких банков (с капиталом менее суммы, эквивалентной 5 млн евро) — 11%.

¹ По имени первого руководителя Базельского комитета. Базельский комитет по банковскому надзору является комитетом органов банковского надзора, основанным в 1974 г. председателями центральных банков экономически развитых стран Европы. В него входят руководители инстанций банковского надзора и центральных банков Бельгии, Канады, Франции, Германии, Италии, Люксембурга, Нидерландов, Швеции, Швейцарии, Великобритании и США. Его заседания обычно проходят в создавшем Данный Комитет Банке международных расчетов (Банк центральных банков) в Базеле (Швейцария), где размещается его секретариат. Документы Базельского комитета формально не обладают статусом нормативных, обязательных.

Почему за точку отсчета взята сумма в 5 млн евро, объяснить рационально невозможно. Если принять во внимание, что указанная сумма является минимально необходимой и для УК вновь создающего банка (в I квартале 2005 г. это составляло более 189 млн руб., в последующие 2 квартала -* более 180 и более 172 млн руб. соответственно), то получается, что в большинстве регионов России, во-первых, почти невозможно создать новый банк (поскольку в экономике нет таких свободных денег), во-вторых, таким банкам не во что было бы размещать свои ресурсы (местные рынки и население вполне могут обойтись услугами и более мелких банков).

Фактические значения норматива Н1, которые наши действующие банки в целом выдерживают в последние годы (2000—2004 гг.), не опускаются ниже 18—19%, что говорит об их повышенной осторожности, скорее даже чрезмерной.

Нормативы классификации активов по степени рисков

При расчете норматива Н1 банки обязаны оценивать свои активы на основании следующей их обязательной классификации (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Классификация активов банков по степени рисков

Группы активов	Коэффициент риска,
I группа	
Средства на корреспондентском и депозитном счетах в ЦБ, а также на корреспондентских счетах расчетных центров организованного рынка ценных бумаг (ОРЦБ) в ЦБ, средства, депонируемые уполномоченными банками в ЦБ, за исключением их части, на которую <u>наложен арест</u>	
<u>Обязательные резервы, депонированные в ЦБ</u>	
Средства банков в кредитных организациях, внесенные для расчетов чеками, за исключением части, на которую <u>наложен арест</u>	
Наличная валюта и платежные документы, драгоценные металлы в хранилищах банка и в пути, за исключением части, на которую <u>наложен арест и изъяты следственными органами</u>	

Продолжение табл. 8.1

1	2
Суммы, задепонированные в учреждениях ЦБ для получения <u>на следующий день наличных денег</u>	
Природные драгоценные камни в хранилищах банка и в пути, за исключением их части, на которую наложен арест и изъяты следственными органами	
<u>Средства на счетах КО для кассового обслуживания филиалов</u>	
Вложения в облигации ЦБ, за исключением части, на которую <u>наложен арест</u>	
Вложения в государственные долговые обязательства стран из числа «группы развитых стран» ¹ за исключением части, на которую <u>наложен арест</u>	
II группа	
Кредитные требования, т.е. требования банка к заемщику (контрагенту), которым присущ кредитный риск, включая ссуды, ссудную и приравненную к ней задолженность, гарантированные Российской Федерацией, в части, <u>под которую получены гарантии</u>	10
Кредитные требования под гарантии (поручительства) правительств стран из числа «группы развитых стран», а также под гарантии (поручительства) организаций, которые в соответствии с законодательством либо надзорными нормами соответствующих стран приравнены к гарантиям (поручительствам), предоставленным правительствами <u>указанных стран, в части, под которую получены гарантии</u>	10
Вложения в долговые обязательства РФ, за исключением их части, на <u>которую наложен арест</u>	10
Вложения в государственные долговые обязательства стран, не входящих в число «группы развитых стран», за исключением части, на <u>которую наложен арест</u>	10
Кредитные требования к Министерству финансов РФ, за исключением части, на которую <u>наложен арест</u>	10
Учтенные векселя, выданные и/или акцептованные и/или авалированные федеральными органами исполнительной власти, за исключением части, на которую <u>наложен арест</u>	10
Кредитные требования (за исключением сумм, на которые наложен арест) под залог драгоценных металлов в слитках, в части, равной <u>их рыночной стоимости</u>	10

Австралия, Австрия, Люксембург, Греция, Ирландия, Италия, Канада, Бельгия, Дания, Испания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Новая Зеландия, Португалия, Великобритания, США, Германия, Финляндия, Франция, Швейцария, Япония.

Продолжение табл. 8.1

1	2
III группа	
Вложения в долговые обязательства субъектов РФ и органов местного самоуправления, за исключением части, на которую наложен арест	20
Средства на счетах участников расчетов в расчетных НКО, а также на счетах в расчетных центрах ОРЦБ, за исключением части, на которую наложен арест	20
Средства на корреспондентских счетах в банках-нерезидентах стран из числа «группы развитых стран», а также стоимость драгоценных металлов, которые учитываются на металлических счетах в указанных банках, за исключением части, на которую наложен арест, а также за исключением средств на корреспондентских счетах в указанных банках с отозванной лицензией	20
Кредитные требования к банкам стран из числа «группы развитых стран» на срок до 90 дней, за исключением части, на которую наложен арест, а также средств на счетах в указанных банках с отозванной лицензией	20
Кредитные требования под гарантии, полученные от банков, являющихся основными обществами (в соответствии со ст. 105 Гражданского кодекса РФ), стран из числа «группы развитых стран», имеющих инвестиционный рейтинг не ниже BBB по классификации Standard & Poor's и/или не ниже аналогичного по классификациям Fitch IBCA, Moody's, в части, под которую получены гарантии	20
Кредитные требования под гарантии, полученные от международных банков, в части, под которую получены гарантии, и под залог ценных бумаг указанных банков, в части, равной их рыночной стоимости	20
Кредитные требования к международным банкам развития	20
Кредитные требования под залог государственных ценных бумаг РФ в части, равной рыночной стоимости указанных ценных бумаг	20
Кредитные требования к органам государственной власти субъектов РФ и органам местного самоуправления	20
Кредитные требования, по которым надлежащее исполнение обязательств контрагента обеспечено гарантиями субъектов РФ в части, равной ответственности субъекта по гарантии	20
Кредитные требования к страховым компаниям стран из числа «группы развитых стран», а также кредитные требования, застрахованные указанными страховыми компаниями, за исключением сумм, на которые наложен арест	20
Кредитные требования под залог долговых обязательств субъектов РФ и органов местного самоуправления в части, равной рыночной стоимости указанных бумаг	20

Окончание табл. 8.1

1	2
IV группа	
Средства на корреспондентских счетах в банках — резидентах РФ и банках-нерезидентах стран, не входящих в число «группы развитых стран», а также стоимость драгоценных металлов, которые учитываются на металлических счетах в указанных банках, за исключением их части, на которую наложен арест, а также средств на счетах в <u>указанных банках с отозванной лицензией</u>	50
Кредитные требования к банкам — резидентам РФ сроком размещения до 30 дней, за исключением их части, на которую наложен <u>арест</u>	50
Кредитные требования к банкам стран из числа «группы развитых стран» на срок свыше 90 дней, за исключением их части, на которую <u>наложен арест</u>	50
Кредитные требования в части, исполнение обязательств по которой обеспечено гарантийным депозитом (вкладом), размещенным контрагентом — юридическим лицом в банке-кредиторе, и/или <u>залогом собственных долговых ценных бумаг банка-кредитора</u>	50
Вложения в ценные бумаги (акции и долговые обязательства) <u>торгового портфеля, за исключением части, на которую наложен арест</u>	50
V группа	
Все прочие активы банка	100

Подобная классификация, особенно в части коэффициентов риска, присвоенных отдельным видам активов, — это всегда предмет возражений и споров. И для этого, как правило, имеются основания.

Так, в 1998 г. многие банки «погорели» главным образом потому, что действовавшая тогда Инструкция ЦБ № 1 от 1.10.1997 г. «О *порядке регулирования деятельности банков*» требовала, чтобы банки считали свои вложения в широко распространявшиеся государственные облигации практически безрисковыми (нормативный коэффициент риска для этих бумаг был установлен на уровне 2%). Дело, как известно, закончилось тем, что государство вообще отказалось платить по данным своим долговым обязательствам (100-процентный дефолт).

Многие из приведенных выше конкретных значений коэффициентов рисков также вызывают вопросы. Спорным можно полагать также саму конструкцию указанных коэффициентов как однозначно и жестко (без «вилки») определенных величин, что не позволяет учитывать в

них специфику деятельности разных групп банков и делает невозможным применение в этой сфере управления банками принципа профессионального мотивированного суждения.

Нормативы ликвидности

Важной характеристикой качества банковских активов выступает степень их ликвидности. Ликвидность (от латинского liquidus — текущий, жидкий) в самом общем плане означает быстроту и легкость реализации, обратного превращения ценностей, активов в деньги. Естественно, банкам даже в большей степени, чем другим звеньям экономики, необходимы средства в ликвидной форме, т.е. такие активы, которые либо уже являются деньгами, либо легко могут быть превращены в деньги с небольшим риском потерь или вовсе без такого риска; термин «ликвидность» обычно используется для обозначения определенной способности банка (или другого хозяйствующего субъекта), определенного качества его активов.

Все активы банка с точки зрения принципиальной возможности и быстроты их превращения в деньги, причем в такие, которыми он в любое время может свободно распорядиться, можно сгруппировать следующим образом:

- первоклассные ликвидные средства — средства, находящиеся в состоянии немедленной готовности, т.е. уже являющиеся или почти являющиеся деньгами. Сюда могут быть отнесены средства в кассе и приравненные к ним средства, деньги на корреспондентских счетах в ЦБ и в других банках (за исключением тех из них, которые в данный момент оказались в числе проблемных), векселя первоклассных эмитентов, некоторые государственные ценные бумаги. Средства банка, депонированные в ЦБ в фондах обязательного резервирования (ФОРы), — это «живые» деньги, однако воспользоваться ими банк не может;

- ликвидные средства — средства, которые в ближайшее время могут быть превращены в деньги. Это могут быть возвращаемые кредиты и другие платежи в пользу банка с реальным сроком исполнения в ближайшие 30 дней, часть ценных бумаг, которыми располагает банк, и другие активы;

- низколиквидные средства — активы, которые в принципе могут быть реализованы, но вероятнее всего не так скоро, как это может потребоваться банку, и со значительными потерями в цене таких активов (например, принадлежащие банку основные фонды);

8. Обязательные нормативы деятельности и требование их выполнения

- неликвидные средства — активы, обратить которые в деньги скорее всего не удастся (просроченные и безнадежные долги банку, активы банка, покупателя на которые не найдется).

Если иметь в виду ресурсы, которыми банк располагает на каждый данный момент (отчетную дату), то его баланс является ликвидным, если состояние последнего позволяет за счет быстрой реализации средств актива покрывать (удовлетворять) срочные обязательства по пассиву.

Для обеспечения своей не просто платежеспособности, а именно ликвидности (способности обеспечивать экономический оборот с участием самих банков и их клиентов необходимым объемом платежных средств) банки вправе и при необходимости активно прибегают к регулярному пополнению своих денежных ресурсов путем получения денежных кредитов и займов, обеспечения притока денег от текущей операционной деятельности. В этом случае говорят о ликвидности банка, которая может быть определена так: банк является ликвидным, если сумма его ликвидных активов и ликвидных средств, которые он может быстро мобилизовать из других источников, достаточна для своевременного погашения его текущих обязательств.

Уровень ликвидности банка — дело прежде всего самого банка, квалификации и профессионализма его руководства, которое может и обязано определять соответствующую политику и выбирать предпочтительный для данного банка в данных реальных обстоятельствах уровень ликвидности. Вместе с тем делать это следует в рамках тех требований, которые ЦБ предъявляет к этому аспекту работы банков.

На практике проблема ликвидности банка включает в себя проблемы эффективной организации его пассивов (собственные и привлеченные средства), проблемы активов (размещение имеющихся ресурсов в те или иные операции) и проблемы их соответствия по суммам и срокам. С учетом этого указанные требования ЦБ сводятся к двум основным моментам. Во-первых, как уже отмечалось, ЦБ предписывает всем банкам классифицировать их активы в зависимости от степени связанных с ними рисков на 5 групп, каждая из которых имеет нормативный коэффициент риска (от 0 до 100%). Во-вторых, ЦБ обязывает все банки соблюдать следующий ряд нормативов ликвидности (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Обязательные нормативы ликвидности банков

Норматив	Определение норматива	Допустимое значение норматива, %
Мгновенной ликвидности — Н2	Отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме его обязательств по счетам до востребования	Не менее 15
Текущей ликвидности — Н3	Отношение суммы ликвидных (включая высоколиквидные) активов банка к сумме его обязательств по счетам до востребования и на срок до 30 дней	Не менее 50
Долгосрочной ликвидности — Н4	Отношение всей долгосрочной (свыше года) задолженности банку к сумме его собственного капитала и долгосрочных (свыше года) обязательств по принятым депозитам и полученным кредитам	Не более 120

Российские банки в последние годы в целом неплохо справляются с указанными нормативами.

Но что реально означают данные нормативы? Смысл их достаточно простой. К примеру, Н2 означает, что банк в любой рабочий день (это относится и ко всем остальным обязательным нормативам) должен держать в оперативной готовности такую сумму денег (в наличной и безналичной формах), чтобы в гипотетическом случае, когда в один и тот же день к нему с требованием вернуть им их деньги обратятся физические и юридические лица — владельцы 15% вкладов и депозитов, принятых банком на счета до востребования, иметь возможность немедленно выполнить такие требования. Между прочим, это означает, что указанную сумму банк фактически ни в какие операции не может направить (если не считать таких случаев, когда он выдаст кредит на несколько недолгих часов в течение рабочего дня) и она доходов не приносит.

Нормативы резервов под возможные потери (нормативы допустимых рисков)

Нормативы данной группы заданы в ряде нормативных актов Банка России. Их общее предназначение — не допускать, чтобы банки проводили чрезмерно рискованные операции, опасные и для них са-

мих, для всей банковской системы, и для их клиентуры. С учетом этого для начала целесообразно хотя бы вкратце напомнить, что понимается под рисками банковской деятельности и каких рисков банки должны опасаться в первую очередь.

Под финансовыми рисками следует понимать реальную возможность неоправданного увеличения расходов, снижения доходов, уменьшения прибыли, возникновения убытков, уменьшения капитала, неспособности расплачиваться по своим обязательствам вследствие любых факторов внутреннего и внешнего характера (включая неверные действия или отсутствие действий), влияющих на условия и результаты деятельности экономического субъекта.

При этом в рамках экономической науки в качестве факторов (причин, источников) рисков должны рассматриваться только такие явления (процессы, события, обстоятельства и т.д., как правило, ожидаемые, предсказуемые), которые могут негативно отразиться на экономических и/или финансовых результатах деятельности субъекта, т.е. вести к ухудшению показателей расходности, доходности, прибыльности, платежеспособности.

Риск — почти неизбежная часть всякой коммерческой деятельности, в т.ч. банковской. Тем не менее банк обычно предпочитает избежать риска (предупредить риск), а если это невозможно, то свести его к минимуму.

Факторы финансовых рисков, существенные для банков, в общем случае могут быть разбиты на внутренние и внешние.

Внутренние (внутрибанковские) факторы рисков возникают в результате деятельности банков и зависят от характера проводимых ими операций, от организации труда и производства, от управления самими банками всеми сторонами своей жизнедеятельности. К таким факторам можно отнести, в частности:

- неэффективную (в той или иной степени) структуру пассивов, активов, собственного капитала банка;
- неэффективную (в той или иной степени) стратегию и политику, выработанные руководством банка, в т.ч. неверные оценки размеров и степени рисков, ошибочные решения (к примеру, решения о неоднократной пролонгации одного и того же кредита), неверное определение условий и сроков проведения операций, отсутствие должного контроля за расходами и потерями банка и т.д. и т.п.;
- недостаточный профессионализм сотрудников банка;
- неудовлетворительное (в той или иной степени) обеспечение информационной, финансовой и иной безопасности банка;

- возможность сбоев в компьютерных системах банка, потерь документов, несвоевременного и неверного проведения бухгалтерских проводок;

- отсутствие полной гарантии от злоупотреблений и мошенничества со стороны сотрудников банка и др.

Внешние факторы (источники) банковских рисков — это потенциально неблагоприятные явления во внешней среде, не зависящие от самого банка. К ним можно отнести:

- политические;
- социальные;
- правовые (отсутствие правовых норм, ужесточение правовых норм, нарушение таких норм);
- общеэкономические и финансовые;
- конкурентные (давление со стороны участников рынков);
- информационные (отсутствие или недостаток политической, социальной, экономической, технической, коммерческой, финансовой и иной информации);
- стихийные бедствия (неблагоприятные природные явления непреодолимой силы), а также грабежи, аварии, пожары.

Для данного хозяйствующего субъекта риски не бывают внутренними и внешними. Внутренними и внешними могут быть только факторы (причины, источники) рисков.

В нормативных актах ЦБ РФ не проведено должного различия между банковскими рисками и факторами (причинами) таких рисков, а в ряде случаев они просто перепутаны, а именно факторы рисков выдаются за сами риски. Смешение рисков и их факторов характерно и для многих документов такого авторитетного международного органа, как Базельский комитет по банковскому надзору

В принципе к классификации рисков банковской деятельности возможны два **подхода**: укрупненный и детализированный. Первый подход позволяет выделить всего несколько наиболее важных видов рисков, но таких, которые в большинстве своем могут иметь место не только в банковской деятельности. Детализированный же подход может быть специфически банковским. При этом в обоих случаях необходимо различать как минимум **два уровня** практического проявления рисков:

- **первый** (базовый) **уровень**, включающий в себя отдельные конкретные (самостоятельные) виды рисков, каждый из которых может реализоваться независимо от других;

- **второй уровень**, который представлен интегративными, «собираемыми» понятиями (процессами), результирующими итоговые эффекты реализации рисков первого уровня.

Перечень банковских рисков в рамках **укрупненного подхода** может быть представлен следующим образом:

- **конкретные риски:**

- кредитный риск — риск невыполнения заемщиком банка своих обязательств по кредитному договору;

- процентный риск — риск неблагоприятных (для данного банка) колебаний рыночных ставок за привлекаемые и размещаемые денежные ресурсы;

- фондовый риск — риск неблагоприятных (для данного банка) колебаний курсов ценных бумаг (включая и такие колебания цен производных финансовых инструментов);

- валютный риск — риск неблагоприятных (для данного банка) колебаний курсов денег иностранных государств или международных денежных единиц;

- **«собираемые» («суммирующие») риски:**

- риск неликвидности (утраты ликвидности);

- риск возникновения убытков;

- риск уменьшения капитала до опасно низкого уровня¹;

- риск неплатежеспособности (банкротства).

При **детализированном подходе**, более адекватно отражающем банковскую практику, картина банковских рисков приобретает во многом совершенно новый вид (см. главу 15 книги).

Понятно, что реальная опасность может быть связана с любым отдельно взятым конкретным риском (после некоторого его количественно определенного уровня, который еще считается приемлемым). В то же время наиболее опасен такой вариант развития ситуации, когда одновременно реализуются и накладываются друг на друга разные конкретные риски, т.е. формируются существенные по размерам «суммирующие» риски. Между тем нормативные акты ориентируют банки на отслеживание прежде всего и главным образом конкретных «отраслевых» рисков (кредитного, процентного и других), причем в

¹ Для банка опасно, как правило, любое уменьшение его капитала, точнее, значения показателя его достаточности (норматива Н1). Нижний предел значения Н1, при достижении которого банк должен быть лишен лицензии, установлен законодательно и пока составляет 2% (при норме, равной 10—11%). Как уже отмечалось ранее, Правительство РФ и Банк России намерены поднять эту критическую «планку» с 2 до 10%.

рамках подхода, названного здесь укрупненным, и создание резервных фондов именно под такие «частные» риски.

Разумеется, резервы под возможные потери от тех или иных конкретных рисков необходимы. Но, как представляется, еще более необходимы резервы под совокупные (суммативные) возможные потери банков от всех видов их деятельности. Однако возможность формирования таких резервных фондов регулирующие органы пока не рассматривают и соответствующих нормативов нет¹.

Итак, действующие обязательные нормативы рисков. Среди них важнейшее значение имеют нормативы кредитных рисков. Они названы в ст. 62 Закона о ЦБ (в ряду всех нормативов, которые ЦБ РФ вправе устанавливать). Имеются в виду следующие нормативы.

- Максимальный размер риска на одного заемщика (группу связанных заемщиков).

В качестве связанных заемщиков банка рассматриваются юридические и физические лица, экономически связанные между собой так, что ухудшение финансового положения одного из них обуславливает или делает вероятным ухудшение финансового положения другого **заемщика** (других заемщиков), которое может явиться причиной неисполнения (ненадлежащего исполнения) им (ими) обязательств перед банком по его кредитным требованиям, например, если один из заемщиков является поручителем (гарантом) по обязательствам другого заемщика перед банком либо если заемщик является должником другого заемщика банка.

Если заемщики — юридические лица, то вывод о том, что они являются «связанными», делается на основании сопоставления суммы обязательств по выданному одним заемщиком поручительству (**гарантин**) в обеспечение обязательств другого заемщика перед банком и/или суммы обязательств одного заемщика перед другим заемщиком с величиной чистых активов поручителя (гаранта), заемщика, имеющего обязательства перед другим заемщиком. Если совокупная сумма указанных обязательств заемщика составляет 10% от его чистых активов и более, то может быть сделан вывод о том, что это связанные заемщики.

¹ Исключением можно считать положения законодательства, в соответствии с которыми каждый банк, являющийся АО, обязан иметь (ст. 35 Закона № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. «Об акционерных обществах»), а каждый банк, действующий в форме ООО, может иметь (ст. 30 Закона № 14 от 8.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью») **общий резервный фонд**, используемый для покрытия возможных общих убытков, возникающих в процессе его деятельности.

- Максимальный размер крупных кредитных рисков.

Кредит (и соответственно связанный с ним риск) считается крупным, если сумма кредитов, гарантий и поручительств в пользу одного клиента больше чем 5% собственного капитала банка.

- Максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных кредитной организацией (банковской группой) своим участникам.

Конкретные значения данных нормативов установлены в неоднократно уже упоминавшейся Инструкции ЦБ № 110 (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Обязательные нормативы кредитной деятельности банков

Норматив	Определение норматива	Допустимое значение норматива,
Размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков — Н6	Отношение суммы кредитных требований банка к одному заемщику (группе взаимосвязанных заемщиков), включаемых в расчет с учетом соответствующих коэффициентов риска, к величине собственного капитала банка.	Не более 25
Размер крупных кредитов (кредитных рисков) — Н7	Отношение суммы крупных кредитов к величине собственного капитала банка.	Не более 800
Размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, выданных банком своим участникам — Н9.1	Отношение суммы кредитов, гарантий и поручительств, выданных банком своим участникам, к величине его собственного капитала.	Не более 50
Совокупная величина кредитных рисков по инсайдерам банка — Н10.1	Отношение суммы кредитов, выданных банком своим инсайдерам, к величине его собственного капитала.	Не более 3

Инсайдерами банка считаются физические лица, которые в силу занимаемого в нем служебного положения (руководители высшего ранга и другие сотрудники, имеющие доступ к конфиденциальной информации) или по другим основаниям (близкие родственники руководителей), обладающие возможностью и способные воздействовать на характер принимаемых банком (его органами управления) решений, в т.ч. решений о выдаче кредитов.

Все перечисленные нормативы могут вызывать вопросы. Так, норматив Н6 означает, что у банка как кредитора может быть даже всего 4 заемщика (4 группы взаимосвязанных заемщиков), что, конечно, чрезвычайно опасно. Достаточно одному из таких заемщиков не вернуть кредит, и банк скорее всего «рухнет». Очевидно, значение данного норматива должно быть значительно ниже. Это, кстати, заставит многие банки работать не только с узким кругом собственных учредителей и тем самым вести себя не как «карманная» структура, а как открытый рыночный институт. На это же направлено действие норматива Н9.1.

Особый вопрос связан с толкованием «кредитных требований». В это понятие включаются не только основные суммы выданных банком кредитов (основные долги банку по кредитам), но и причитающиеся ему проценты за кредиты, а также другие элементы реальной цены кредита (разные комиссионные, пени, штрафы и др.). Состав и размер этих «других элементов», о существовании которых непознанный заемщик может и не подозревать, явно нуждается в каком-то общем регулировании.

С другой стороны, как представляется, Банк России слишком широко трактует само понятие кредита (ссуды), тем самым распространяя нормативы кредитных рисков на целый ряд активных банковских операций, которые на самом деле не следовало считать кредитными* (см. приложение 1 (*Перечень денежных требований и требований, вытекающих из сделок с финансовыми инструментами, признаваемых ссудами*) к Положению ЦБ № 254-П от 26.03.2004 г., о котором речь впереди).

Далеко не все ясно с нормативом Н7. Собственный капитал (собственные средства) банка — это денежное выражение всего реально имеющегося имущества, принадлежащего банку. Величина собственного капитала, учитываемая при расчете значений экономических нормативов, определяется в соответствии со схемой, прописанной в Положении ЦБ № 215-П от 10.02.2003 г. «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций». Хороша или плоха эта методика — вопрос особый. Однако в любом случае ясно, что далеко не все средства, которыми располагает банк (собственный капитал плюс привлеченные ресурсы), он может направлять в кредиты. С другой стороны, крупные (для данного банка) кредиты выдаются не так уж часто, более распространены, естественно, относительно небольшие или просто мелкие кредиты. В итоге получается, что совокупная сумма кредитов, которые банку разрешается разме-

шать, может превзойти размер его собственного капитала даже не в 8 раз (максимальное значение Н7 = 800%), а в гораздо большей степени. В случае значительных неурядиц на финансовых рынках это может обернуться для банка катастрофой. Видимо, значение указанного норматива требуется скорректировать.

Однако в еще большей мере необходим норматив, который регулировал бы кредитную активность банков в целом, а не только в части крупных кредитов. Как известно, на этапе, когда национальная экономика находится на подъеме, банки всех стран мира обычно впадают в так называемый кредитный бум, который, как правило, в итоге завершается печальными результатами, причем не только для самих банков.

Последний из указанных в таблице нормативов (Н10.1), как легко заметить, не значится в Законе о Центральном банке. Его предназначение состоит, видимо, в том, чтобы банки не становились жертвами «своих» и их близких людей.

Под ожидаемые кредитные риски должны формироваться соответствующие страховочные резервы (фонды). Технология их формирования расписана в Положении ЦБ № 254-П от 26.03.2004 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности». Основные моменты данной технологии, являющиеся более или менее ясно выраженными нормативами, следующие.

1. С учетом действия факторов кредитного риска кредиты (ссуды) классифицируются на основании профессионального суждения (за исключением ссуд, сгруппированных в так называемый портфель однородных ссуд) в одну из 5 категорий качества:

I (высшая) категория качества (стандартные ссуды) — отсутствие кредитного риска (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде равна нулю);

II категория качества (нестандартные ссуды) — умеренный кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде обуславливает ее обесценение в размере от 1 до 20%);

III категория качества (сомнительные ссуды) — значительный кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде обуславливает ее обесценение в размере от 21 до 50%);

IV категория качества (проблемные ссуды) — высокий кредитный риск (вероятность финансовых потерь вследствие неисполнения либо

ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде обуславливает ее обесценение в размере от 51 до 100%);

V (низшая) категория качества (безнадежные ссуды) — отсутствием вероятности возврата ссуды в силу неспособности или отказа заемщика выполнять обязательства по ссуде* что обуславливает полное (в размере 100%) обесценение ссуды.

2. Финансовое положение заемщика оценивается:

- как хорошее, если комплексный анализ производственной и финансово-хозяйственной деятельности заемщика и иные сведения о нем свидетельствуют о стабильности производства, положительной величине чистых активов, рентабельности и платежеспособности и отсутствуют какие-либо негативные явления (тенденции), способные повлиять на финансовую устойчивость заемщика в перспективе (существенное снижение темпов роста объемов производства, показателей рентабельности, существенный рост кредиторской и/или дебиторской задолженности, другие подобные явления);

- как среднее, если анализ производственной и финансово-хозяйственной деятельности заемщика и/или иные сведения о нем свидетельствуют об отсутствии прямых угроз текущему финансовому положению при наличии в деятельности заемщика негативных явлений (тенденций), которые в обозримой перспективе (год или менее) могут привести к появлению финансовых трудностей, если заемщик не примет меры, позволяющие улучшить ситуацию;

- как плохое, если заемщик признан банкротом либо если он является устойчиво неплатежеспособным, а также если анализ производственной и/или финансово-хозяйственной деятельности заемщика и/или иные сведения о нем свидетельствуют об угрожающих негативных явлениях (тенденциях), вероятным результатом которых могут явиться несостоятельность (банкротство) либо устойчивая неплатежеспособность заемщика (убыточная деятельность, отрицательная величина либо существенное сокращение чистых активов, существенное падение объемов производства, существенный рост кредиторской и/или дебиторской задолженности, другие явления).

3. В зависимости от качества обслуживания заемщиком долга кредиты (ссуды) относятся в одну из трех категорий:

- хорошее обслуживание долга;
- среднее обслуживание долга;
- неудовлетворительное обслуживание долга.

4. На основе комбинации двух классификационных критериев (финансовое положение заемщика и качество обслуживания им долга)

с применением профессионального суждения определяется категория качества ссуды (вероятность обесценения ссуды) в соответствии со следующей таблицей.

Таблица 8.4

Определение категории качества ссуды с учетом финансового положения заемщика и качества обслуживания долга

Обслуживание долга / Финансовое положение	Хорошее	Среднее	Неудовлетворительное
Хорошее	Стандартные (I категория качества)	Нестандартные (II категория качества)	Сомнительные (III категория качества)
Среднее	Нестандартные (II категория качества)	Сомнительные (III категория качества)	Проблемные (IV категория качества)
Плохое	Сомнительные (III категория качества)	Проблемные (IV категория качества)	Безнадежные (V категория качества)

5. Исходя из результатов классификации кредитов (кроме кредитов, сгруппированных в однородные портфели) определяется размер расчетного резерва под каждый из них в соответствии со следующей таблицей.

Таблица 8.5

Величина расчетного резерва по классифицированным ссудам

Категория качества	Наименование	Размер расчетного резерва, % от суммы основного долга по ссуде
I категория качества (высшая)	Стандартные	0
II категория качества	Нестандартные	от 1 до 20
III категория качества	Сомнительные	от 21 до 50
IV категория качества	Проблемные	от 51 до 100
V категория качества (низшая)	Безнадежные	100

Легко сообразить, что «вилочные» нормативы формирования резервов доставят много хлопот как банкам, так, возможно, и Центральному банку. Достаточно представить себе ситуацию, когда специалисты банка, опираясь на собственное мотивированное суждение, посчитали, что под данный кредит следует создать резерв по нормативу 18%, а представители Центробанка, тоже ссылаясь на свое мотивированное суждение, настаивают на 21%.

При этом банки могут формировать резервы под портфели однородных ссуд, каждая из которых незначительна по величине (не превышает 0,1% от величины собственного капитала банка, например, ссуды физическим лицам, предприятиям малого бизнеса).

По ссудам, отнесенным ко II—V категориям качества, резерв формируется с учетом обеспечения I и II категории качества. Категории качества обеспечения кредитов — это тоже своеобразные нормативы.

В целом же следует отметить, что схема, предложенная в Положении № 254, весьма сложна как для понимания, так и в плане практического исполнения. Положение создает достаточно большие проблемы для кредитной деятельности банков.

Весьма жесткие нормативы кредитных рисков установлены для отечественных банков, проводящих финансовые операции с резидентами части офшорных зон (см. **Указание ЦБ № 1584-У** от 22.06.2005 г. «*О формировании и размере резерва на возможные потери под операции кредитных организаций с резидентами офшорных зон*»).

В документах Центрального банка процентный, фондовый и валютный риски объединяются в общее понятие «рыночный риск» (хотя в таком механическом суммировании особого смысла нет). Последнему посвящен специальный нормативный акт Банка России — невероятно сложно написанное и мало кому понятное **Положение № 89-П** от 24.09.1999 г. «*О порядке расчета кредитными организациями размера рыночных рисков*». В документе весьма подробно изложены порядки расчета процентного риска (связывается главным образом с неблагоприятным изменением курсов ценных бумаг), фондового риска (имеются в виду, естественно, ценные бумаги) и валютного риска (связанного с неблагоприятным изменением курсов иностранных валют и цен на драгоценные металлы), причем каждый такой порядок предполагает выполнение множества частных нормативов. Полученное значение «рыночного риска» банк использует для расчета величины норматива III.

Регулированию валютных рисков коммерческих банков, работающих в соответствии с полученной лицензией с иностранными ва-

8. Обязательные нормативы деятельности и требование их выполнения

лютами (уполномоченные банки), был посвящен специальный нормативный акт Банка России — Инструкция № 41 от 22.05.1996 г. «*Об установлении лимитов открытой валютной позиции и контроле за их соблюдением уполномоченными банками РФ*». В данном документе был установлен ряд обязательных нормативов, основными из которых являлись следующие лимиты открытых валютных позиций (количественные ограничения соотношений открытых позиций в отдельных валютах и драгоценных металлах, включая балансирующую позицию в рублях, и собственного капитала банка):

- по состоянию на конец каждого операционного дня суммарная величина всех длинных (коротких) открытых валютных позиций не должна превышать 20% от собственного капитала банка;
- на конец операционного дня длинная (короткая) открытая валютная позиция по отдельным иностранным валютам и драгоценным металлам (включая балансирующую позицию в рублях) не должна превышать 10% от собственного капитала банка.

Имеется в виду, что по состоянию на конец каждого рабочего дня уполномоченный банк рассчитывает отдельно следующие отчетные показатели:

- совокупная балансовая позиция (суммарная величина чистой балансовой позиции и чистой «спот» позиции с учетом знака позиций);
- совокупная внебалансовая позиция (суммарная величина чистой срочной позиции, чистой опционной позиции и чистой позиции по гарантиям с учетом знака позиций, а также длинных позиций по внебалансовым счетам для учета неполученных процентных платежей);
- открытая валютная позиция;
- балансирующая позиция в рублях.

Указанные лимиты (нормативы) подтверждаются и в новой Инструкции № 124 от 15.07.2005 г. «*Об установлении размеров (лимитов) открытых валютных позиций, методике их расчета и особенностях... надзора за их соблюдением кредитными организациями*», пришедшей в конце февраля 2006 г. на смену Инструкции № 41.

Необходимые термины:

валютная позиция — балансовые активы и пассивы, внебалансовые требования (долги банку) и обязательства (долги банка) в иностранной валюте или аффинированном драгоценном металле в слитках;

чистая балансовая позиция — разность между суммой балансовых активов и суммой балансовых пассивов в одной и той же иностранной валюте (драгоценном металле), отраженных в главе «Балансовые счета» *Плана счетов бухгалтерского учета в кредитных организациях*;

чистая «спот» позиция — разность между внебалансовыми требованиями и обязательствами в одной и той же иностранной валюте (драгоценном металле), отраженными на счетах для учета наличных сделок главы «Срочные операции» *Плана счетов*;

чистая срочная позиция — разность между внебалансовыми требованиями и обязательствами в одной и той же иностранной валюте (драгоценном металле), отраженными на счетах для учета срочных сделок главы «Срочные операции» *Плана счетов* (за исключением опционов);

чистая опционная позиция — разность между внебалансовыми требованиями и обязательствами в одной и той же иностранной валюте (драгоценном металле), обусловленными покупкой/продажей банком опционных контрактов;

чистая позиция по гарантиям — разность между взвешенной величиной полученных и величиной выданных безотзывных гарантий, выраженных в одной и той же иностранной валюте;

длинная чистая позиция — положительный результат расчета чистой позиции. Длинная чистая позиция включается в расчет открытой позиции со знаком «+»;

короткая чистая позиция — отрицательный результат расчета чистой позиции. Короткая чистая позиция включается в расчет открытой позиции со знаком «-»;

открытая валютная позиция — величина, определяемая суммированием чистой балансовой позиции, чистой «спот» позиции, чистой срочной позиции, чистой опционной позиции и чистой позиции по гарантиям с учетом знака позиций.

8.4. Другие нормативы, их смысл и конкретные значения

Помимо перечисленных выше в банковской сфере применяется также целый ряд других нормативов («другие» не следует понимать как несущественные). К их числу можно отнести следующие.

Норматив Н12 из Инструкции ЦБ № ПО. Это норматив использования банком собственного капитала для вхождения в уставные капиталы других юридических лиц, т.е. приобретения их акций, паев или иных долей УК. При этом такое приобретение не должно приводить к уменьшению размера собственного капитала банка, а также не учитываются вложения, составляющие менее 5% УК организации, участником которой является (становится) банк. Максимально допус-

тимое числовое значение данного норматива составляет 25% от величины собственного капитала банка.

Норматив в определенной мере корреспондирует с запретом банкам заниматься производственной, страховой и торговой деятельностью (часть 6 ст. 5 Закона «О банках и банковской деятельности»), т.е. ориентирует их на занятия в основном своей, банковской деятельностью, но получается это противоречиво: то, что по Закону запрещено совсем, по Инструкции можно частично. В любом случае 25% от собственного капитала — это, видимо, много. Кроме того, можно было бы подумать над тем, чтобы банки могли вкладывать свои свободные средства только в УК других кредитных организаций и организаций, обеспечивающих деятельность последних (вспомогательные организации).

Существуют также нормативы образования резервов под прочие возможные потери. Соответствующий нормативный акт ЦБ РФ — Положение № 232-П от 9.07. 2003 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери». Действие данного документа распространяется на:

- балансовые активы, в отношении которых существует риск возникновения потерь;
- условные обязательства кредитного характера, отраженные на внебалансовых счетах;
- срочные сделки, дата расчетов по которым наступит не ранее 3-го рабочего дня после дня их заключения;
- прочие возможные потери.

При этом под возможными потерями банка применительно к формированию резервов в соответствии с данным Положением понимается риск понесения им убытков в будущем по следующим причинам:

- неисполнение контрагентами банка по сделкам своих обязательств;
- неисполнение своих обязательств лицом, за которое банк дал поручительство или гарантию;
- снижение стоимости активов банка;
- увеличение объема обязательств и/или расходов банка по сравнению с ранее отраженными в бухгалтерском учете.

В целях определения величины рассматриваемых резервов банки на основании мотивированного суждения об уровне риска классифицируют отдельные элементы расчетной базы резерва в одну из 5 групп риска с точки зрения вероятности потерь:

I группа риска — анализ деятельности контрагента и/или функционирования рынка (рынков) не выявил реальной и потенциальной угрозы потерь. Есть все основания полагать, что контрагент полностью и своевременно выполнит свои обязательства;

II группа риска — анализ деятельности контрагента и/или функционирования рынка (рынков) позволяет констатировать существование умеренной потенциальной угрозы потерь (например, наличие в деятельности контрагента недостатков в управлении, системе внутреннего контроля, неблагоприятное развитие ситуации на рынках, на которых работает контрагент);

III группа риска — анализ деятельности контрагента и/или функционирования рынка (рынков) выявил наличие серьезной потенциальной или умеренной реальной угрозы потерь (например, кризисное состояние рынков или ухудшение финансового положения контрагента);

IV группа риска — анализ деятельности контрагента и/или функционирования рынка (рынков) выявил одновременное существование потенциальных и умеренных реальных угроз либо существенных реальных угроз частичных потерь (например, затруднения в выполнении контрагентом своих обязательств при их недостаточном обеспечении);

V группа риска — есть достаточные основания полагать, что стоимость отдельного элемента расчетной базы резерва будет полностью потеряна в связи с невыполнением контрагентом договорных обязательств и/или отсутствием обеспечения выполнения указанных обязательств.

Далее размер резерва определяется в соответствии с показателями нижеприведенной таблицы.

Таблица 8.6

Величина резерва под потери

Классификация	Размер резерва, % от элементов расчетной базы
Группа риска I	0
Группа риска II	от 1 до 20
Группа риска III	От 21 до 50
Группа риска IV	от 51 до 100
Группа риска V	100

Некоторые особые нормативы установлены для банков, занимающихся доверительным управлением имуществом своих клиентов посредством создания так называемых общих фондов банков-

ского управления (ОФБУ). В регламентирующей соответствующую деятельность Инструкции ЦБ № 63 от 2.07.1997 г. «О порядке осуществления операций доверительного управления и бухгалтерском учете этих операций кредитными организациями РФ» записано, что:

- создание банком ОФБУ допускается только при выполнении им следующих условий:
 - с момента государственной регистрации банка прошло не менее 1 года;
 - размер собственного капитала банка составляет, не менее 100 млн руб.;
 - ОФБУ не может вкладывать более 15% своих активов в ценные бумаги одного эмитента либо группы связанных (это ограничение не распространяется на государственные ценные бумаги).

Особые нормативы установлены также для банков — эмитентов ипотечных облигаций (Инструкция ЦБ № 112 от 31.03.2004 г. «Об обязательных нормативах кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием»). Нормативы эти следующие (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Нормативы для банков, выпускающих ипотечные облигации

Норма-	Определение норматива	Допустимое значение норматива, %
Н1	Норматив достаточности собственного капитала банка	Не менее 14
Н17	Отношение суммы предоставленных кредитов с ипотечным покрытием к величине собственного капитала банка	Не менее 10
Н18	Отношение размера ипотечного покрытия к объему эмиссии облигаций с ипотечным покрытием	Не менее 100
Н19	Отношение суммы обязательств банка перед кредиторами, имеющими приоритетное право удовлетворения своих требований перед владельцами ипотечных облигаций, к величине собственного капитала банка	Не более 50

Наконец, имеются нормативы для НКО, лицензируемых Банком России (см. Положение ЦБ № 515 от 8.09.1997 г. «О пруденциальном регулировании деятельности небанковских кредитных организаций...» и его же Указание № 1-У от 22.10.1997 г.):

- минимальная величина УК для вновь создаваемых НКО — в размере, эквивалентном 100 тыс. евро;
- для расчетных НКО (в %):
 - 1) норматив Н1 — не менее 10;
 - 2) норматив отношения суммы высоколиквидных активов к сумме обязательств (Н15) — не менее 100;
 - 3) норматив Н12 — не более 10;
- для расчетных НКО, в уставах которых предусмотрено предоставление кредитов клиентам — участникам расчетов для обеспечения завершения расчетов (в %):
 - 1) норматив Н6 — не более 20 (на задолженность по кредитам, предоставленным за счет средств специально созданных участниками расчетов резервов, данный норматив не распространяется);
 - 2) норматив отношения суммы собственного капитала НКО и специально созданных участниками расчетов резервов к совокупной сумме задолженности по предоставленным кредитам (Н16) — не менее 100.

Кроме того, расчетным НКО, которые вправе проводить операции в иностранных валютах, устанавливается лимит открытой валютной позиции.

8.5. Эффективность применения обязательных нормативов как антикризисного инструмента

Банкиры нередко критикуют применение Банком России обязательных нормативов. Иногда такая критика обоснованна, иногда — нет. При этом подчас наблюдается даже определенная спекуляция проблемой — дело изображается таким образом, будто указанные нормативы, не неся никакой пользы, лишь мешают банкам вкладывать деньги в реальное производство и зарабатывать прибыль, хотя, как обычно при этом подчеркивается, правительство страны, да и сам Центральный банк призывают банки вкладывать средства в реальный сектор экономики. На самом деле проблема сложнее и глубже.

Уже при первой же оценке ситуации очевидно, что нормативов слишком много. То есть много не вообще, не для банковской системы в целом и регулирования ее развития, а для каждого отдельно взятого банка. Имеется в виду следующее.

В Законе «О Центральном банке РФ» (ст. 62) говорится, что Банк России может устанавливать кредитным организациям обязательные нормативы (далее перечисляются все допустимые нормативы). На

8. Обязательные нормативы деятельности и требование их выполнения

языке законодателя это «может» означает, что Банку России разрешается выбирать и вводить в действие те из закрытого перечня экономических нормативов, которые он сочтет наиболее адекватными конкретной ситуации и стоящим задачам, в т.ч. «устанавливать дифференцированные нормативы и методики их расчета по видам кредитных организаций» (ст. 72).

Ясно, что это требует от Банка России неформального и ответственного подхода к проблеме, четкого анализа, ясного понимания целей, оценки достоинств и недостатков применения каждого норматива, условий и механизмов их эффективного применения и сочетания, их потенциальной действенности и т.д. Таким образом, у Центрального банка есть право применять весь законодательно установленный арсенал экономических нормативов для решения всего комплекса проблем, которые могут встретиться в деятельности банковской системы в целом, но в то же время право и обязанность применять те или иные нормативы дифференцированно в зависимости от особенностей деятельности разных групп банков и даже отдельных банков. В этом последнем случае он должен целенаправленно выбирать и применять те и только те отдельные нормативы, которые отвечают специфике данных конкретных банков.

Вместо того чтобы использовать эти возможности, Центробанк своей волей обязал все банки, нисколько не дифференцируя их по видам, отраслевым и географическим особенностям деятельности, уровню надежности, качеству управления или иным критериям, одновременно выполнять все включенные в текст Закона стандартные нормативы. Таким образом, действительная проблема состоит не просто в количестве имеющихся нормативов, а в их «огульном» применении ко всем без разбора банкам. Это в полной мере относится и к нормативам рисков. В целом их может быть придумано и даже прописано в нормативно-правовых актах даже больше, чем указанные выше нормативы, однако это не значит, что все они должны считаться обязательными для каждого банка.

Критики практики Банка России из числа представителей успешных банков любят прибегать к такому аргументу: банк как юридическое лицо сам отвечает по всем своим обязательствам и сам должен обеспечивать минимизацию рисков своей деятельности. В общей постановке это правильный тезис. И в таком качестве он предполагает, что в банке работают высокопрофессиональные специалисты, совсем не желающие разорить свой банк, располагающие всей необходимой информацией и потому способные самостоятельно определить степень риска каждой операции и

соответственно в полной мере отвечать за результаты своей деятельности. В соответствии с данным подходом банкам никакие централизованные устанавливаемые нормативы вообще не нужны.

Однако реальная практика работы банков достаточно далека от этого абстрактно правильного тезиса. Даже банки, руководимые очень хорошими профессионалами, имеют неприятное свойство время от времени «зарываться». А ведь высокопрофессиональные команды работают совсем не в каждом и даже не в каждом втором банке. Кроме того, банки объективно ограничены в возможностях получения достаточно представительной и достоверной информации, касающейся, с одной стороны, макроэкономических процессов и особенно тенденций, с другой же — текущей и тем более потенциальной способности клиентов своевременно и в полной мере рассчитываться по всем своим обязательствам (информационная закрытость предприятий и организаций реального сектора отечественной экономики).

Получается, что с общественной точки зрения (имея в виду, что банки в известном смысле представляют собой публичные институты) с обязательными нормативами все же надежнее, даже если они ограничивают «свободную волю» каждого отдельного банка. Хотя, конечно, эта надежность относительная. Поэтому можно сказать так: **полной гарантии надежности, бескризисного развития банков выполнение указанных нормативов не может дать, однако без таких нормативов их надежность определено была бы меньше.** Важно лишь, чтобы нормативов было минимально достаточное количество, а их значения — более обоснованными.

Используется и такой аргумент: если, например, кредиты выдаются под нормальное обеспечение, то какое имеет значение, кто является заемщиком? На самом деле это имеет весьма существенное значение. Кредитные и иные риски — это не просто вероятность неких неблагоприятных событий, а такая вероятность, которая, как бы мала она ни была по первоначальным прикидкам, к сожалению, все равно может реально состояться. И когда это случается, то даже начинающему банкиру становится абсолютно ясно, что, в частности, давать действительно большой кредит в «одни руки» или, наоборот, привлекать относительно крупные вклады (депозиты, кредиты) от одного вкладчика (кредитора) — это более чем неосмотрительная политика, что в этой части любому банку следует придерживаться еще более жестких нормативов, чем предписывает Центробанк.

Отдельно следует сказать о случае, когда заемщиками банка выступают его участники и/или инсайдеры. Казалось бы, если предло-

жено приличное обеспечение, то банку должно быть безразлично, выдавать ли кредит стороннему заемщику или участнику (инсайдеру) самого банка. Однако, с другой стороны, хорошо известно, как много российских банков было приведено к банкротству в результате сознательных действий именно их учредителей. Указанные действия — это прежде всего принуждение исполнительных органов управления банков выдавать наиболее крупным и влиятельным участникам льготные (в лучшем случае) кредиты. Иными словами, суть таких действий — целенаправленное неправомерное присвоение одними участниками банка средств, внесенных в капитал банка другими его участниками.

В описываемой ситуации, характерной, конечно, не для всех банков, исполнительные органы управления банка мало что могут сделать (в случае несогласия с указанной линией собственников банка работников данных органов ждет лишение должностей). Поэтому для них, а тем самым и для «здоровья» самих банков, крупные участники которых склонны к недобросовестным действиям в отношении своих «братьев по бизнесу», важно, что Центральный банк ввел нормативы, ограничивающие кредитные аппетиты тех, кто желает поживиться за счет других акционеров (пайщиков).

Правда, эти нормативы не спасли банки, ставшие заложниками собственных учредителей. Очевидно, банки нашли схемы обхода установленных ограничений. Это в свою очередь поднимает другой вопрос — о качестве разработки механизмов обязательных нормативов, делающих их применение неотвратимым. Если этого нет, то соответствующий норматив лучше вообще не вводить. Впрочем, можно предполагать, что при отсутствии указанных ограничений банков, пострадавших от собственных учредителей, было бы больше.

Вывод о том, что полной гарантии надежности банков выполнение обязательных нормативов не может дать, однако без таких нормативов их деятельность была бы в большей степени подвержена кризисным явлениям, в равной мере можно отнести и к проблеме эффективности лицензирования деятельности КО (см. предыдущий параграф настоящей главы) и надзора за их деятельностью (см. следующий параграф настоящей главы книги).

В то же время нельзя не отметить следующее. Практика показывает, что обязательные нормативы «хороши» для условий стабильного развития национальной экономики в целом и банковского дела в частности. При наступлении же более или менее глубоких кризисов в экономике (банковском секторе) они фактически теряют смысл, т.е. в такой ситуации крупно пострадать или даже потерпеть полный крах

могут и те банки, которые до этого аккуратно выполняли все обязательные нормативы.

8.6. Обязательные нормативы деятельности организаций в других сферах экономики

Как видно из изложенного, централизованно устанавливаемые обязательные нормативы — традиционно и широко эксплуатирующийся инструмент регулирования банковской деятельности, что связано с глубокой спецификой этой деятельности и ее особой ролью в национальной экономике.

В то же время обязательные нормативы в определенной мере могут использоваться и используются при регулировании и других, помимо банковского, секторов финансового рынка, таких, как рынок ценных бумаг (РЦБ) и рынок страховых услуг.

Например, постановление бывшей ФКЦБ № 03-22/пс от 23.04.2003 г. представляет собой развернутый «прейскурант» нормативов «достаточности» собственных капиталов различных участников российского РЦБ, кроме кредитных организаций (табл. 8.8).

Таблица 8.8

Нормативы собственных капиталов профессиональных участников РЦБ, млн руб.

Нормативы для профессиональных участников	Значение
1	2
Осуществляющих:	
- дилерскую деятельность	0,5
- брокерскую деятельность	5
- деятельность по управлению ценными бумагами	5
- клиринговую деятельность	15
- депозитарную деятельность	20
- деятельность по ведению реестров владельцев именных ценных бумаг	30
- деятельность по организации торговли на РЦБ	30
Для фондовой биржи	60
Для участника, совмещающего клиринговую и депозитарную деятельность	30
Для участника, совмещающего деятельность по организации торговли на РЦБ и клиринговую деятельность	40

8. Обязательные нормативы деятельности и требование их выполнения

Окончание табл. 8.8

Для участника, совмещающего клиринговую деятельность и <u>деятельность фондовой биржи</u>	75
Для участника, совмещающего деятельность по управлению ценными бумагами и деятельность по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами и /или деятельность по управлению <u>квитами страховых резервов страховых организаций</u>	30
Для участника, совмещающего депозитарную деятельность и деятельность специализированного депозитария инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов <u>инвестиционных фондов</u>	25
Для участника, совмещающего депозитарную деятельность, связанную с осуществлением депозитарных операций по итогам сделок с ценными бумагами, совершенных через организаторов торговли на РЦБ на основании договоров, заключенных с этими организаторами торговли и/или клиринговыми организациями (<u>расчетный депозитарий</u>), и клиринговую деятельность	45
Для участника, совмещающего брокерскую и/или дилерскую <u>деятельность с оценочной деятельностью</u>	35
Для участника, совмещающего брокерскую и дилерскую деятельность и оказывающего услуги финансового консультанта на РЦБ	35
Для участника, совмещающего брокерскую и/или дилерскую деятельность с депозитарной деятельностью и оказывающего услуги финансового консультанта на РЦБ	40
Для участника, совмещающего брокерскую и/или дилерскую деятельность с оценочной деятельностью и оказывающего <u>услуги финансового консультанта на РЦБ</u>	40
Для участника, совмещающего брокерскую и/или дилерскую деятельность с депозитарной деятельностью и деятельностью специализированного депозитария инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов и <u>оказывающего услуги финансового консультанта на РЦБ</u>	45
Для участника, совмещающего брокерскую и/или дилерскую деятельность с депозитарной деятельностью и оценочной деятельностью и оказывающего <u>услуги финансового консультанта на РЦБ</u>	45
Для участника, совмещающего брокерскую и/или дилерскую деятельность с депозитарной деятельностью и деятельностью специализированного депозитария инвестиционных фондов паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов и оценочной деятельностью и оказывающего <u>услуги финансового консультанта на РЦБ</u>	50

Указанные значения трудно называть именно нормативами достаточности капиталов, поскольку они представляют собой абсолютные величины и ни с объемами операций соответствующих организаций, ни с чем иным не соотнесены. Фактически это нормативы минимально необходимых размеров капитала для «входа» на рынок и занятия соответствующим видом (видами) деятельности.

В целом аналогичный подход применяется и к **страховым организациям**. Так, по Закону РФ №4015-1 от 27.11.1992 г. «Об организации страхового дела в РФ» (п. 3 ст. 25 и пп. 1, 2 ст. 4) минимальный размер УК страховщика определяется на основе базового его размера, равного 30 млн руб., и соответствующих коэффициентов (от 1 до 4) и составляет для разных страховщиков от 30 до 120 млн руб.

Закон № 156-ФЗ от 29.11.2001 г. «Об инвестиционных фондах», на основе которого действуют акционерные инвестиционные фонды (**АИФ**) и паевые инвестиционные фонды (**ПИФ**), требует, в частности, чтобы компания, управляющая ПИФом, не брала денежных займов и кредитов, которые в дальнейшем придется возвращать за счет имущества, составляющего ПИФ, более чем на 3 месяца и в объеме, превышающем 10% стоимости чистых активов ПИФа (ст. 40 Закона).

Для обоих видов инвестиционных фондов установлено такое ограничение: общий размер обязательств по сделкам с опционами, форвардами и фьючерсами за счет имущества, принадлежащего АИФ, и имущества, составляющего ПИФ (такие сделки могут совершаться только в целях уменьшения риска снижения стоимости активов АИФ и активов ПИФ), не может составлять более 10% стоимости активов АИФ и активов ПИФа.

Определенные нормативы вводятся и в отношении инвестируемых **средств пенсионных накоплений**. Об этом см., в частности, Закон № 111 -ФЗ от 24.07. 2002 г. «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в РФ» (ст. 28 и др.) и принятое в его развитие Постановление Правительства РФ № 395 от 30.06.2003 г. «О мерах по организации управления средствами пенсионных накоплений», а также «Порядок расчета показателя достаточности собственных средств (капитала) управляющей компании относительно объема обслуживаемых активов» и «Порядок расчета показателя достаточности собственных средств (капитала) специализированного депозитария относительно объема обслуживаемых активов» (утверждены приказом руководителя ФСФР № 05-19/пз-н от 18.05.2005 г.; показатели установлены на уровне 0,0001).

Вопросы для самоконтроля

1. Нормативно-правовая база установления и применения обязательных нормативов деятельности КО включает в себя: нормы законов (каких)? нормативные акты Банка России (какие основные)? то и другое? что-то еще?
2. Обязательные экономические нормативы устанавливаются для любых КО или только для банков?
3. Обязательные нормативы для КО вправе устанавливать только Банк России или еще какой-либо орган (органы) управления?
4. Каких направлений деятельности банков касаются или должны касаться обязательные нормативы?
5. Что следовало бы исправить или изменить в действующей нормативно-правовой базе установления и применения обязательных для КО нормативов?
6. Какие обязательные нормативы деятельности банков можно считать самыми важными с точки зрения их «антикризисного» потенциала?
7. Сколько должно (может) быть обязательных нормативов и как часто их следует менять?
8. Было бы целесообразно, чтобы разные экономические нормативы деятельности банков имели разный статус?
9. Могут ли быть обязательные нормативы, распространяющиеся не на все банки сразу, а на отдельные их группы (дифференциация нормативов)? Было бы это целесообразно (в каких случаях) и возможно?
10. По каким критериям можно было бы делить нормативы на более важные и менее важные? Надо ли это делать?
11. Как можно было бы скорректировать состав важнейших групп нормативов и, возможно, их числовые значения?
12. Велико ли число банков, нарушающих обязательные нормативы? Какие выводы отсюда можно сделать?
13. Если банк стабильно выполняет все установленные нормативы, то о чем это говорит: его клиентам и кредиторам? регулирующим органам?
14. Норматив Н1 называется нормативом достаточности капитала банка. Для чего на самом деле достаточен капитал банка, укладываемый в данный норматив?
15. Каким опытом в рассматриваемом плане могли бы взаимно обогащать друг друга разные секторы экономики?

НАДЗОР ЗА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ЕГО РОЛЬ В ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ИЛИ НАРАСТАНИЯ В ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫХ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

9.1. О нормативно-правовой базе банковского надзора

Такая база формально имеется. В то же время в ней достаточно много неясностей. Прежде всего можно констатировать, что ни в одном официальном документе не объясняется содержание термина «надзор» («банковский надзор»).

Из Закона «О Центральном банке РФ»	Комментарии
Ст. 4. Банк России выполняет следующие функции: 9) осуществляет надзор за деятельностью КО и банковских групп (далее — банковский надзор).	1. Как уже отмечалось, здесь больше подошел бы термин «задачи». 2. То есть осуществляет неизвестно что.
Ст. 13. В компетенцию Национального банковского совета входит: 8) ежеквартальное рассмотрение информации Совета директоров по основным вопросам деятельности Банка России: - банковского регулирования и банковского надзора.	1. Любопытно, что надзор не упоминается в числе функций (задач) Совета директоров Банка России (ст. 18 Закона). 2. Соотношение понятий «регулирование» и «надзор» в Законе также не объясняется (об этом см. далее).
Ст. 56. Банк России является органом банковского регулирования и банковского надзора. Банк России осуществляет постоянный надзор за соблюдением кредитными организациями и банковскими группами банковского законодательства, нормативных актов Банка России, установленных в них обязательных нормативов. Главными целями банковского регулирования и... надзора являются поддержание стабильности банковской системы РФ и защита интересов вкладчиков и кредиторов.	Из данной статьи можно попытаться вывести содержание надзора и его цель или цели (об этом также см. далее). Однако вряд ли можно согласиться с тем, у надзора и регулирования одни и те же цели.

Ст. 59. Банк России... в целях осуществления им контрольных и надзорных функций ведет Книгу государственной регистрации КО, выдает кредитным организациям лицензии на осуществление банковских операций, приостанавливает действие указанных лицензий¹ и отзывает их.

Ст. 73. Для осуществления своих функций... регулирования и... надзора Банк России проводит проверки КО (их филиалов), направляет им обязательные для исполнения предписания об устранении выявленных в их деятельности нарушений и применяет предусмотренные в настоящем... Законе санкции по отношению к нарушителям.

Здесь возникает еще одна неопределенность — относительно соотношения понятий «контроль» и «надзор». Ее тоже необходимо преодолеть.

Из данной формулировки не ясно, относятся ли указанные проверки, предписания и санкции к регулированию или надзору.

В другом важнейшем банковском Законе — «О банках и банковской деятельности» — имеются две статьи, в которых упоминается про надзор за деятельностью кредитных организаций (ст. 19 и 41), но суть проблемы в них вообще никак не затрагивается.

Что касается немногочисленных нормативных актов Центрального банка, относящихся к данной проблематике, то их целесообразнее будет «подключить» к делу по ходу рассмотрения соответствующих ее аспектов.

9.2. Надзор и регулирование деятельности элементов банковской системы

Надзор, его содержание и цели

Как представляется, **надзор** — это постоянно ведущийся процесс внешнего контроля, т.е. отслеживания, наблюдения (мониторинга), проверок и анализа всех параметров деятельности каждого банка (банковской группы), существенных с точки зрения контролирующего (надзорного) органа, включая как характеристики самой указанной деятельности, так и ее результаты, с целью контроля соблюдения банком и его сотрудниками норм общего и банковского законодательства, требований и правил, содержащихся в нормативных актах Банка

Такая процедура применяется лишь частично — когда Банк России вводит в отношении какого-нибудь банка временное ограничение или запрет на проведение данным банком отдельных операций, указанных в его лицензии.

России, других регулирующих органов и во внутренних документах самих поднадзорных банков (банковских групп).

Это определение следует понимать, в частности, с учетом следующего.

- Надзор — это в принципе то же самое, что контроль, но только ведущийся извне, т.е. сторонними органами (их представителями), причем органами, обладающими по отношению к проверяемым организациям властными полномочиями, т.е. , как правило, органами государственными (в отдельных случаях некоторыми полномочиями указанного рода могут располагать и органы саморегулируемых организаций). Помимо всего прочего это означает также, что Банк России — хотя и главный, но не единственный орган надзора за деятельностью банков и иных кредитных организаций.

- Надзор — это «пригляд» не только за банком в целом, но и за действиями его руководителей и иных сотрудников.

- Надзор — это отслеживание того, насколько аккуратно банк выполняет не только собственно банковское, но и все остальное законодательство (к примеру, налоговое, трудовое, валютное, о рынке ценных бумаг и т.д.); не только правил, нормативов и требований, устанавливаемых Банком России, но и правил, нормативов и требований, содержащихся в актах других регулирующих органов; не только норм, зафиксированных в документах официальных органов, но также норм, которые банки устанавливают для себя в собственных внутренних регламентирующих актах.

- С технологической точки зрения надзор — это не только постоянный, но и очень «плотный» комплексный, универсальный в своем роде процесс, охватывающий все аспекты деятельности организации и сочетающий в себе все возможные способы и приемы отслеживания ее деятельности — от проверки форм отчетных документов, их анализа, различных проверок на месте, проводимых с разной периодичности, до регулярных личных контактов с руководителями банка (в отличие, например, от аудиторских проверок, которые проводятся обычно раз в год и имеют достаточно ограниченные задачи).

- Надзор — это процедуры, по своим последствиям ориентированные и на каждую отдельно взятую КО, и на банковскую систему (банковский сектор) в целом.

- Надзор, поскольку его ведут органы с властными полномочиями, может завершиться применением к конкретному банку достаточно жестких и неприятных мер вплоть до отзыва у него лицензии (в отличие от контроля извне, который ведут другие органы или организации

и заканчивающийся, как правило, выдачей банку рекомендаций и советов).

Что может или должно быть **целью (целями) надзора**? Определенный ответ на этот вопрос уже содержится в самом определении надзора, данном выше (выяснение того, все ли у банков так, как «должно быть», а если нет, то каковы отступления от «должного»). Но этот ответ можно конкретизировать следующим образом.

Во-первых, надзор может преследовать такую цель, как отыскание в деятельности банков ошибок и промахов, недостатков, нарушений законодательства и банковских правил и, возможно, наказание их за это. Такая цель не является надуманной, выявление и пресечение конкретных нарушений, которые банки допускают, весьма важно.

Во-вторых, надзор (именно его аналитический компонент) должен и может проводиться не столько для того, чтобы наказать банк за уже совершенные нарушения и ошибки, а с той целью, чтобы выяснять меру его способности и готовности выполнять свои обязательства в ближайшем будущем (в обозримой перспективе), имея в виду не только его сильные стороны, но и такие обстоятельства и факторы, которые могут серьезно осложнить работу банка в указанном будущем.

В-третьих, надзор может и должен выявлять типовые проблемы, общие, общезначимые «слабые места» в банковской сфере, включая управление ею, и обеспечивать руководство разных уровней информацией, позволяющей принимать соответствующие решения.

Перечисленные цели могут быть отнесены только к надзору, но не к регулированию. Как было показано ранее, в ст. 56 Закона о Центробанке банковскому регулированию и банковскому надзору «прописаны» общие, единые цели, что по меньшей мере некорректно: если процессы разные, то и цели их совершения должны быть разными.

Регулирование деятельности банков: содержание и цели

Надзор за банками (их деятельностью) хотя и имеет указанные выше цели, но ведется не ради самого надзора. Из названных целей надзора очевидно следует, что он нужен для того, чтобы заставить или побудить отдельно взятый банк, какую-либо группу банков или одновременно все банки страны изменить в нужном направлении параметры своей деятельности и соответственно ее результаты в случае, если непринятие таких мер может иметь негативные последствия для самого банка, группы банков, для его (их) клиентов и вкладчиков, для банковского сектора в целом. Такое воздействие на банк (банки) со сто-

роны Центрального банка и/или иных руководящих органов и будет означать **регулирование** его (их) деятельности. Регулирование в этом смысле равнозначно внешнему управлению банком (банками).

Регулирование Банком России деятельности конкретного банка частично опирается на данные надзора за этим банком (используется также разнообразная иная информация) и включает в себя:

- внешнее управление текущим функционированием и развитием банка как одной из многих действующих в стране кредитных организаций, которое воплощается в нормативных актах Банка России, адресованных одновременно всем банкам или группам (категориям) банков;

- внешнее управление текущим функционированием и развитием данного конкретного банка, которое реализуется в решениях Банка России или его учреждений, направленных только на этот банк.

Соответственно **целями банковского регулирования** (и только опосредованно — надзора) являются:

во-первых, защита интересов клиентов (вкладчиков и кредиторов) банков;

во-вторых, обеспечение условий надежного функционирования каждого «поднадзорного» банка в рамках законных процедур (защита интересов самих банков, должного правопорядка в банковской сфере, обеспечение доверия к банкам);

в-третьих, поддержание стабильности банковской системы страны, обеспечение ее здорового развития.

При этом предполагается, что регулирующий орган добивается от банков неукоснительного соблюдения ими **пруденциальных норм** деятельности, под которыми обычно понимают:

- предельные величины рисков, принимаемых банками (вообще всеми кредитными организациями);

- нормы создания резервов, обеспечивающих ликвидность банков (кредитных организаций) и покрытие возможных потерь;

- требования, невыполнение которых может отрицательно повлиять на финансовое положение банков (кредитных организаций) или на возможность реальной оценки их финансовой деятельности, включая требования относительно ведения бухгалтерского учета, представления отчетности и ее опубликования в открытой печати, представления аудиторских заключений и при регистрации, лицензировании и расширении деятельности банков (кредитных организаций).

Обычно и в литературе, и в официальных документах термином «надзор» объединяют и собственно надзор, и основанное на нем регу-

лирование. С учетом этого пруденциальный «надзор» означает надзор (и регулирование) осторожный и дистанционный (в основном «бесконтактный», т.е. осуществляемый путем анализа отчетных документов, представляемых самими банками, на основе разного рода коэффициентов и соотношений).

Качественный и действенный «надзор» (в указанном здесь широком понимании) необходим Центральному банку, который в этом случае должен представлять интересы общества в целом в условиях, когда добросовестная банковская практика стала нормой деловых операций отнюдь не всех банкиров. Не секрет, что наши банки (хотя не только банки и не только наши) допускают множество самых разнообразных нарушений и недостатков.

Надзор нужен и самим банкам — в той мере, в какой он является элементом обеспечения общественного доверия к ним и инструментом обнаружения недостатков и дестабилизирующих тенденций на ранних стадиях их возникновения. Надзор также полезен банкам, выступающим в качестве кредиторов и заемщиков на межбанковском рынке.

Наконец, надзор необходим потребителям банковских продуктов (услуг). Это связано в первую очередь со спецификой данных продуктов:

- 1) они покупаются нечасто, и потребитель подчас не может оценить их исходя из своего опыта;
- 2) гарантии на эти продукты отсутствуют;
- 3) ошибки клиента не могут быть исправлены;
- 4) информация о надежности оказываемых услуг доступна в малой степени;
- 5) отсутствует прозрачность сделок (целесообразность требований, предъявляемых продавцом, трудно проверить);
- 6) ценность услуги зависит от поведения сторон после заключения сделки;
- 7) аннулирование неудовлетворительной сделки связано с дополнительными расходами;
- 8) у потребителя часто отсутствует опыт заключения финансовых контрактов, ему нужны консультации.

Идеальной системы надзора и регулирования, которая могла бы полностью обеспечивать устойчивость банковского сектора, не существует. Однако рациональный надзор и эффективное регулирование предотвращают или по крайней мере ограничивают тот ущерб, который может быть причинен вкладчикам, клиентам и самой банковской системе в целом из-за неправильного управления теми или иными банками.

9.3. Базельские стандарты надзора за банками и их реализация в России

Стандарты надзора за коммерческими банками (рекомендуемые но формально необязательные) содержатся в изданном в 1997 г. письме Базельского комитета по банковскому регулированию «*Базовым принципом эффективного надзора за банковской деятельностью*»;] Выделим основные мысли, содержащиеся во вводной части данного документа.

Из « <i>Базовых принципов...</i> »	Комментарии
<p>При разработке базовых принципов их составители исходили из следующих основных посылок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - основной целью надзора является поддержание стабильности и атмосферы доверия в финансовой системе, что ведет к минимизации риска потерь вкладчиков и других кредиторов; - органы надзора должны способствовать поддержанию рыночной дисциплины путем поощрения квалифицированного корпоративного руководства и стимулирования рыночной открытости и контроля; - органы надзора должны иметь хорошее представление о сути банковской деятельности и добиваться по мере возможности того, чтобы банки квалифицированно управляли принимаемыми ими рисками; - органы надзора должны убедиться в том, что банк располагает ресурсами, соответствующими принятым им рискам, в частности, достаточным капиталом, квалифицированным руководством, эффективными системами контроля и- учета; 	<p>В данном случае финансовая система — слишком широкое понятие.</p>

Надзор должен способствовать формированию эффективной и конкурентной банковской системы, отвечающей потребностям общества в квалифицированных финансовых услугах, предоставляемых по приемлемым ценам.

Надзор не может и не должен гарантировать, что... банки не разорятся.

Банковский надзор является составной частью более широкого круга механизмов обеспечения финансовой стабильности. К таким механизмам относятся: 1) рациональная и долговременная экономическая политика; 2) развитая общественная инфраструктура; 3) высокая рыночная дисциплина; 4) методы эффективного разрешения проблем в банковской сфере; 5) механизмы, обеспечивающие достаточный уровень системной защиты (или система общественной безопасности).

Последний абзац дает ключ к реалистичному пониманию того, что может и чего не может обеспечить даже самый хороший надзор.

То есть даже самый лучший надзор может дать какой-то полезный эффект лишь в том случае, если имеются в наличии и хорошо отлажены остальные указанные здесь механизмы.

Документ Базельского комитета включает 25 принципов. При этом в документах самого же Комитета признается, что полная реализация принципов эффективного банковского надзора требует наличия целого комплекса предварительных условий¹. Такие условия у нас еще не созданы или созданы только частично. Существует много факторов, обуславливающих такое положение дел: неразвитость рыночной экономики и финансов; состояние законодательства; низкая степень взаимного доверия и низкая транспарентность контрагентов (включая государство); недостаточный уровень корпоративной культуры и качества управления, в т.ч. в банках; молодость и незрелость отечественного банковского сектора и банковского надзора, а также развитие их в неблагоприятных условиях; недостатки в методическом обеспечении и в организации надзорного процесса, дефицит знаний и практических навыков (квалификации) у сотрудников подразделений надзора и т.д. Поэтому не приходится удивляться тому, что большинство базельских принципов хорошего банковского надзора реализова-

См., напр., п. 27 другого документа Комитета — «*Методология основных принципов эффективного банковского надзора*» (Базель, 1999 г.).

но в России лишь частично, в той или иной степени (достаточно скромной или даже очень малой).

9.4. Рабочие принципы (правила) надзора за банками

С учетом мирового и российского опыта в качестве таких принципов (правил) можно назвать следующие.

Универсальность и обязательность. Под надзор должны подпадать все кредитные организации, работающие на территории страны, причем согласие на надзор и выполнение требований надзорных органов должно быть обязательным условием не только получения банковской лицензии, но и последующего выполнения банковских операций. Между тем Банк России не лицензирует и не надзирает за деятельностью многочисленных кредитных организаций, считающихся небанковскими. Эта ситуация требует исправления.

Законодательное закрепление за Центральным банком (и/или другими органами) надзорных функций с предоставлением ему права издавать соответствующие нормативные акты, обязательные для всех банков (кредитных организаций).

Единство требований органов надзора. Ко всем КО, выполняющим одинаковые виды деятельности (операции), должны предъявляться одинаковые требования. Там же, где требования могут и/или должны быть дифференцированными, должны использоваться ясные и стабильные правила дифференциации. Закон разрешает Банку России дифференцировать, например, экономические нормативы деятельности банков, однако он не пользуется этим правом, видимо, не желая утруждать себя дополнительной работой.

Обязательность исполнения законных требований органов надзора.

Единство количественного и качественного контроля. Необходимо отслеживать не только формальное соблюдение кредитными организациями тех или иных правил, нормативов, требований, указаний, но и качественных (экономических и финансовых) характеристик их развития, что требует хорошего мониторинга и не менее качественной индивидуальной аналитической работы.

Сочетание превентивного (упреждающего) и последующего контроля. Превентивный контроль следует понимать и как предварительный (еще на стадии создания банка), и как профилактический, предупреждающий появление и накопление в деятельности функционирующих банков негативных явлений и тенденций.

Сочетание дистанционного (документарного) и «контактного» (проверки на местах) способов надзора.

Профессионализм контроля.

Адекватность контроля. Небольшие банки с малым количеством операций объективно требуют только технологического надзора, тогда как крупные и средние нуждаются в углубленном анализе.

Конструктивный характер надзора. Главная задача надзорных органов — помогать поддерживать работоспособность банка, как можно раньше выявлять причины возможных трудностей и своевременно содействовать их преодолению. Центральный банк не должен выступать в роли надзирателя.

Консолидированный характер контроля. Контроль за банком должен вестись на основе учета операций всех его подразделений (филиалы, отделения), а также дочерних и зависимых организаций. Консолидированным должен быть контроль и за банками, входящими в состав тех или иных коммерческих объединений или групп (к данному вопросу см., в частности, Положение ЦБ № 191-П от 30.07. 2002 г. «О консолидированной отчетности», рассчитанное на банковские и так называемые консолидированные группы предпринимательских структур).

Сочетание государственного, независимого аудиторского, общественного (со стороны общественных объединений самих банков) и внутреннего контроля.

Достоверность данных и полная ответственность за их качество и конфиденциальность. Банки, которые шли на разного рода ухищрения, чтобы камуфлировать свое реальное финансовое состояние, в результате кризиса разорались первыми. Там, где управление рисками и надзор базируются на неверной исходной информации, проблемы накладываются и умножаются, дополняясь пластами накопившихся, неправильно понятых и потому не разрешенных проблем.

Открытость для широкой общественности.

Как и базельские принципы надлежащего надзора, перечисленные рабочие правила реализуются в отечественном банковском секторе далеко не в полном объеме. Другими словами, в организации банковского надзора и регулирования в стране остается много нерешенных вопросов, причем вопросов не самых простых, не рядовых.

9.5. Банковский надзор: актуальные проблемы и подходы к их решению

Основные проблемы

Надзор за деятельностью банков в России за последние годы получил определенное развитие. Тем не менее одна из причин кризиса 1998 г. состояла в крупных недостатках в области надзора.

Коренным из таких недостатков был (и в значительной мере остается) формальный характер надзора со стороны ЦБ, когда главным было сдать и принять в срок отчетность, тогда как более значимая сторона дела, а именно то, что банк, к примеру, принял риски, не адекватные его финансовому состоянию, никого не интересует (или *ш* этого ни у кого не доходят руки, поскольку в надзорных органах все сотрудники перегружены формальной бумажной работой). Делались тщательные проверки кассовых узлов, обменных пунктов, хотя реальная достоверная оценка состояния банка важнее. Оценка нормативов сводилась к проверке полноты перечисления обязательных резервов, в то время как гораздо значимей проверка отчетности банков с точки зрения правильности и достоверности исчисления пруденциальным нормативов.

Другие крупнейшие недостатки банковского надзора по-российски — это его громоздкость, неоперативность, сама организация его технологии, в соответствии с которой при большой регламентации текущей деятельности банков слабо развита прогнозная оценка их поведения, наконец, то, что проверяющих слишком много, но никто из них не воспринимает проверяемый банк как единый организм.

Далее, в российском надзоре главным объектом внимания нередко оказываются не узловые вопросы функционирования банков (их устойчивость, макропараметры, ликвидность), а всевозможные вторичные параметры.

Если надзор носит формальный характер, является громоздким, неоперативным и т.д., то и основывающееся на нем регулирование деятельности банков будет неадекватным. Обратной стороной формального надзора и такого же регулирования оказывается своеобразная адаптация к ним банков, давно научившихся придумывать разнообразные схемы, позволяющие им обходить почти любые формальные критерии надзорных органов. Это ситуация, когда банки выживают и как-то справляются со своими проблемами не благодаря, а вопреки такому регулированию. Правда, это связано с большими или меньшими искажениями банками своих отчетных данных, а также с нераскрытием ими истинной информации о ряде аспектов своей деятельности. Данное обстоятельство делает надзор еще более формальным, а регулирование — еще более неадекватным.

Надзорным органам следует стать полезными банкам, для чего необходимо от чисто формальных, ритуальных и весьма обременительных для проверяемого действий перейти к реальной оценке финансового положения банка в целом и его рисков на основе документарного

надзора и проверок на местах, и на этой основе оказывать на него разумное, эффективное управляющее воздействие. Имеется в виду переход от соблюдения формальных требований к так называемому принципу разумного (мотивированного) суждения и создание на этой основе полноценного превентивного (упреждающего) надзора. Это крайне сложный процесс, и идти он будет болезненно, но разумной альтернативы ему нет.

К этому следует добавить, что каждый банк у нас по существу индивидуален. Поэтому в наших условиях реально оценить ситуацию в конкретном банке можно только на основе индивидуального подхода.

Вот почему так остро стоит проблема совершенствования методики надзора. В последнее время Банк России издал ряд нормативных документов, необходимых для улучшения надзора. Но до сих пор должным образом не решена главная для надзора методическая проблема — проблема адекватной оценки и надзорными органами, и самими банками рисков банковской деятельности, без чего невозможно сформировать надежные механизмы контроля за рисками.

Надзор Банка России построен на основе единых нормативов, не дифференцированных ни в зависимости от размеров и видов банков, ни в зависимости от их местоположения. Между тем во многих странах мира нормативы дифференцируются. Нет никаких сомнений в том, что и у нас они должны быть дифференцированными. Тем более что законодательная база для этого имеется (см. ст. 62 и 72 Закона «О Центральном банке РФ»).

Для целей надзора Центральный банк требует представлять громоздкие отчеты, значительная часть которых вообще не может использоваться его надзорными подразделениями. К тому же составление отчетов весьма дорого обходится банкам. Причем и показатели, и объем отчетности не стабильны, в них непрерывно вносятся изменения, нередко задним числом.

Таким образом, необходимо, во-первых, пересмотреть перечень используемых в целях надзора экономических нормативов (имея в виду, что для разных групп банков этот перечень может быть разным, а сами нормативы могут получить разный статус — нормативы критерияльного значения и нормативы-признаки, невыполнение которых следовало бы рассматривать как сигнал к более углубленному содержательному анализу ситуации), во-вторых, уточнить значения указанных нормативов, в т.ч. путем их дифференциации.

Есть и другие актуальные проблемы организации пруденциального надзора. Так, в рамках оптимизации работы органов надзора, види-

мо, имело бы смысл как можно шире применять основанный на дифференцированном подходе принцип «максимальный риск — максимальный контроль, минимальный риск — минимальный контроль», т.е. чтобы надзорные органы более пристальное внимание уделяли тем банкам, которые играют более важную роль в обеспечении стабильности банковского сектора страны (региона), в т.ч. социально значимым банкам.

Новый взгляд Базельского комитета на надзор

Начиная с 2002 г. в Базельском комитете происходит довольно существенный пересмотр взглядов на банковский надзор, суть которого коротко можно свести к следующим моментам.

1. Генеральная задача органа банковского надзора остается прежней — способствовать надежности и устойчивости банковской системы, однако ее решение предполагает достижение непростого баланса: требование надзорной инстанции обеспечить разумное (*prudent*) управление банками не должно становиться препятствием их росту или получению прибыли. Работа органа надзора должна состоять скорее в том, чтобы содействовать ответственному использованию банками имеющихся у них возможностей и проведению мероприятий с целью совершенствования банковского дела.

Как считают руководители Комитета, задачей не может являться и предотвращение «провала» каждого отдельного банка, поскольку если неудачи удаляют с рынка плохо управляемые банки, то это стимулируют другие банки улучшить качество управления. Но это, конечно, спорное положение.

2. Во главу угла новой философии надзора должна быть положена оценка способностей (*capabilities*) банков управлять своими рисками.

Органы надзора должны доводить до банков необходимость оценивать риски, существующие «на горизонте». А банки должны быть в состоянии разумно оценивать изменения своих рисков во времени с тем, чтобы сегодня не принять чрезмерные риски, с управлением которыми не удастся справиться завтра.

3. Органы надзора должны значительно меньше концентрировать внимание на сиюминутной оценке финансового состояния кредитных организаций и в значительно большей степени — на оценке качества внутренних процессов и структур контроля, которые способны защищать от будущих потерь.

Этот момент можно считать **ключевым** — речь идет о принципиальном смещении фокуса (объекта и цели) надзора с оценок показате-

лей текущего финансового состояния банков на основе отчетных данных, которые всегда отражают прошлые события, на оценки ожидающих их в перспективе финансовых рисков и на то, в какой мере структуры и механизмы управления банков предвидят эти риски и готовы к «встрече» с ними. Коротко говоря, в соответствии с этой новой философией в центре внимания надзора (и соответственно базирующегося на нем регулирования) оказываются вопросы организации внутреннего управления в банках.

4. В соответствии с этой новой идеологией сама организация надзора должна базироваться не на руководящих указаниях Базеля по тому или иному относительно частному вопросу, а на выборе каждым национальным органом надзора оптимальной модели, основанной на единых принципах, принятых международным сообществом, но адаптированных к местным условиям, к специфике экономики и банковской системы каждой страны. Иначе говоря, наблюдаются закономерное усиление внимания и придание дополнительного значения национальному фактору и тем самым уход от ранее жестко проводившейся идеологии «один размер подходит всем» («*one-size-fits-all*»).

Впрочем, реальная надзорная практика Банка России и его ТУ пока находится на дальних подступах к изложенной выше новой философии надзора, хотя определенные усилия для движения в этом направлении предпринимаются.

О качественном (эффективном) надзоре

То, что повышение эффективности надзора является актуальной задачей, в Банке России понимали всегда. Другое дело, что решить эту задачу удовлетворительно пока не удавалось. Названная задача рассматривалась в двух аспектах: в функциональном (включая стратегический, системный) и в операционном.

Под **стратегической задачей** надзора в ЦБ РФ понимали и понимают лучшее исполнение тех его надзорных функций, которые определены в Законе «О Центральном банке РФ» — поддержание стабильности банковской системы и защита интересов вкладчиков и кредиторов банков. При этом нормы Закона трактуются таким образом, что ЦБ против вынесения на первый план практической работы вопросов устойчивости конкретных банков, считая, что это означало бы подмену цели надзора одним из средств ее достижения. Трактовка спорная.

Повышение **функциональной эффективности** надзора предполагает развитие его содержательного начала при ориентации на реаль-

ные риски деятельности банков. Считается, что указанная часть задачи должна решаться развитием:

а) методик надзора и регулирования, отвечающих принципам так называемого риск-ориентированного или риск-фокусированного надзора (**РОН**);

б) практических навыков сотрудников, выполняющих надзорные функции;

в) организационных форм надзора.

Повышение **операционной эффективности** («производительности») надзора связывается с задачей достижения целей надзора меньшими ресурсами. В этом случае также необходим переход на РОН.

Риск-ориентированный надзор может рассматриваться в широком и узком смысле. В широком смысле это — система, которая затрагивает по сути все компоненты надзора, включая анализ отчетности, раннее предупреждение опасного развития событий, классифицирование кредитных организаций по степени финансовой устойчивости, оценки системной устойчивости банковского сектора. РОН в узком смысле состоит в выявлении в деятельности КО (в основном методами документарного надзора) зон повышенного риска, проверке на месте состояния кредитных организаций по соответствующим направлениям, установлении степени реальных либо потенциальных проблем и определении режима надзора, т.е. степени интенсивности и характера требований, предъявляемых к КО, а также характера применяемых к ним мер надзорного воздействия.

Формально все минимально необходимые возможности для развития РОН в полноценную систему в России имеются. Практическая задача состоит в том, чтобы эти возможности или условия реализовать на деле.

Альтернативой формализованному надзору, пока господствующему в законах, является также закрепленная в законодательстве обязанность органа надзора и его работников выносить **мотивированные (разумные) суждения** и действовать на основе таких суждений. Именно это открывает перспективы развития содержательной составляющей надзора. Но здесь возникают свои **проблемы**.

Во-первых, некоторых специалистов не без оснований пугает перспектива широкой свободы суждений для сотрудников органа надзора, которая может вырасти в проблему субъективизма в их решениях с весьма неблагоприятными последствиями как для качества самого надзора, так и для банков. Проблема эта есть, и она будет тем острее, чем сложнее окажутся процедуры вынесения мотивированных суждений, которые предложит Центральный банк.

Во-вторых, как быть банкам в случаях формально верных (хотя и неразумных и, возможно, пристрастных) суждений и решений органа

надзора и его сотрудников, которые, следовательно, нельзя будет эффективно оспорить?

В-третьих, чтобы выносить мотивированные и притом разумные суждения, нужно быть, с одной стороны, банковским профессионалом высшего уровня, с другой же — знать дела и обстоятельства конкретного банка не хуже, чем их знают руководители банка, проработавшие в нем, возможно, не один год. Но где ЦБ возьмет столько высоких профессионалов, которых придется закрепить за конкретными банками и работу с этими банками признать их исключительной обязанностью, не оголив при этом другие направления деятельности главного банка страны?

Не раз назывались и практические задачи внедрения элементов РОН, в т.ч. следующие.

- Формирование механизма раннего предупреждения возникающих проблем (раннего реагирования на них). Имеется в виду необходимость выявления не только реальных проблем банка на ранней стадии их возникновения, но и саму подверженность его проблемам с тем, чтобы определить режим надзора, а при наличии реальных проблем — и меры надзорного реагирования, которые наиболее показаны в данной ситуации. В рамках такого механизма проводятся формализованные оценки ситуации в банках по статистическим моделям. Данные модели на основании анализа информации, содержащейся главным образом в официальной отчетности, позволяют с определенной долей вероятности выявить области потенциальных либо реальных проблем банка, а в некоторых случаях дают возможность спрогнозировать динамику негативных тенденций.

- Развитие методик оценки качества организации деятельности банков, включая управление и внутренний контроль. Здесь подразумевается необходимость формирования комплекса требований к корпоративному управлению в банках и разработки подходов, критериев и методики оценки качества управления.

При этом существенным требованием к управлению признается обязательное наличие в банке реалистичного плана на случай экстремальных ситуаций, базирующегося на результатах стресс-тестирования.

- Совершенствование организации надзора, включая:
 - введение института кураторов банков, которые должны стать главными организаторами надзора за конкретными банками;
 - развитие способов инспектирования банков, в т.ч. ориентация инспекторов на содержательный компонент надзора (РОН), определение статуса и методов работы главных инспекторов Банка России, координация и субординация функций документарного и инспекционного надзора.

О неформальном надзоре и его содержании

Как уже отмечалось выше, самая существенная проблема, связанная с надзором над банками в наших условиях, — это проблема перехода от формального надзора к неформальному. В последнее время необходимость такого перехода стала общепризнанной. Но что это должно означать на деле — неформальный (содержательный) банковский надзор в наших реальных условиях? Решающее слово здесь принадлежит руководству Центрального банка. Его позиция по данному вопросу сводится в основном к следующему.

В целом смысл указанного перехода понимается как:

- а) смещение фокуса с формальной оценки количественных параметров на глубокую профессиональную, качественную и своевременную диагностику;
- б) перестройка процедур взаимодействия Банка России и банков, устранение раздражающих и мешающих моментов, формализма;
- в) рационализация и оптимизация надзорных процедур.

Данные пункты в свою очередь раскрываются следующим образом.

- **Замена формальной оценки на качественную диагностику** включает в себя следующие аспекты.

- Внедрение качественной диагностики необходимо в связи с:
 - созданием механизма гарантирования вкладов;
 - переходом на международные стандарты финансовой отчетности;
 - важностью оценки перспектив деятельности банков, а не только их текущего состояния и прошлых ошибок.

- Параметры качественной диагностики:
 - оценка бизнес-перспектив деятельности банка;
 - оценка финансовой устойчивости банка;
 - оценка качества процедур управления в банке;
 - оценка качества менеджмента и корпоративного управления.

- Проблема внедрения качественной диагностики — **право** Банка России (его сотрудников) **на суждение** при принятии решений по качественным параметрам того или иного банка, особенно связанным с оценкой его перспектив. Прошлые ошибки и текущее состояние банка можно так или иначе вывести из отчетов, но что с ним может случиться в будущем, обанкротится ли он в ближайшие 2—3 года, об этом можно только строить суждения. И «цена» последних будет высокой.

- Не менее важная проблема — переход к такой методике работы, когда надзор реализуется **не через детальные правила, а через принципы**. Считается, что любые правила «обойти» достаточно просто, в то время как фундаментальный принцип, если он изложен адекватно, теоретически «обойти» невозможно.

Правда, здесь возникают свои **новые проблемы**. Во-первых, эти принципы (адекватные) в большинстве своем еще предстоит сформулиро-

вать. Во-вторых, возникает проблема реализации такого методического подхода, поскольку в каждом конкретном случае предполагаются качественная оценка ситуации в банке и принятие содержательного решения. Это гораздо сложнее, чем оценивать соблюдение конкретного правила, и под силу далеко не каждому надзорному работнику. В-третьих, с практической точки зрения ни проверяющая, ни тем более проверяемая сторона (к примеру, бухгалтерские подразделения банков) не могли бы обойтись без конкретных, ясно и однозначно сформулированных правил¹.

¹ Мне уже приходилось писать по этому поводу следующее: *«Приверженцы МСФО считают, что требования МСФО, существующие в виде определенных общих принципов, а не как узко сформулированные правила, обойти труднее, чем положения многих национальных стандартов. <...> Во всех подобных рассуждениях есть одно слабое место — само противопоставление принципов и правил. На самом деле для реального и единообразного в масштабах как минимум одной страны... учета и соответственно составления отчетности необходимы как общие принципы, так и общие правила. В этой связи сама дилемма — что важнее: принципы или правила? — представляется надуманной»* (Вестник ГУУ. Серия «Финансовый менеджмент». 2003. № 2).

К аналогичному по сути выводу пришел и руководитель надзорного департамента Банка России А. Симановский, который пишет:

«...Важно сохранять чувство меры. При всем значении новых акцентов существующим является поддержание разумного баланса между новым и традиционным, принципами и правилами и в итоге их равновесное функционирование в единой системе <...>

...В литературе... принципы нередко противопоставляются правилам. Так, весьма распространенным является выражение "principles vs rules" (принципы против правил). Данное противопоставление... следует рассматривать как фигуральное и призванное продемонстрировать первенство новой идеологии регулирования, основанной на содержательных подходах, над старой формалистической идеологией. В то же время даже такие, казалось бы, невинные противопоставления могут нанести ущерб выработке оптимальных подходов к построению системы регулирования, поскольку признание приоритета за содержательным началом... не может... восприниматься как принципиальный отказ от установления норм и правил. <...>

Принципы позволяют усовершенствовать, развивать, оптимизировать правила, сохраняя их как элемент регулятивной системы. Симбиоз принципов и правил способен обеспечить системе регулирования синергический эффект. Напротив, попытка сформировать систему регулирования исключительно как свод принципов вероятнее всего окончилась бы... серьезным провалом. <...> Так что действительное, а не фигуральное противопоставление принципов правилам не имеет под собой серьезных оснований. С учетом сказанного новую парадигму регулирования следует определить таким образом: от правил к принципам, от принципов к правилам» (Симановский А.Ю. Принципы и правила в регулировании банковской деятельности: отдельные аспекты методологии и практики // Деньги и кредит. 2005. № 2).

• **Перестройка процедур взаимоотношений Банка России и банков:**

- сокращение и оптимизация отчетности;
- упорядочение сроков и параметров надзорных процедур ЦБ (они должны стать предсказуемыми и понятными банкирам);
- оптимизация надзора над многофилиальными банками;

• **Рационализация надзорных процедур:**

- повышение квалификации сотрудников надзорного блока ЦБ;
- реорганизация инспекционной деятельности. Имелось в виду передать функции организации и координации всех инспекционных проверок банков на территории страны в специально созданное подразделение ЦБ — Главную инспекцию кредитных организаций, создать институт генеральных инспекторов, отвечающих за проведение инспекционных проверок в регионах;
- создание единой надзорной базы данных (для устранения лишней отчетности и исключения в ней дублирования информации);
- оптимизация территориальной надзорной инфраструктуры ЦБ.

Эти задачи реализуются на базе Инструкции ЦБ № 108 от 1.12.2003 г. «Об организации инспекционной деятельности Центрального банка РФ».

В последующем указанный круг идей лишь уточнялся в отдельных моментах или расшифровывался более детально. Дело сейчас, повторим еще раз, за тем, чтобы все эти идеи воплотить в жизнь.

Как относятся к указанным начинаниям сами банки? Об этом в какой-то мере можно судить по результатам их опроса, проведенного летом 2005 г. (было опрошено 77 банков, в основном региональных, представлявших все 7 федеральных округов России)¹. Анкетирование выявило следующее.

Отвечая на вопрос о препятствиях на путях перехода к риск-ориентированному надзору, большинство респондентов главными проблемами назвали высокий уровень затрат и отсутствие у регулирующих органов механизмов раннего предупреждения кризисных ситуаций (более 53 и более 49% соответственно). 37% респондентов отметили проблему адекватной оценки регулирующими органами качества управления рисками в банках. Почти 25% считали, что требования к раскрытию информации противоречат представлениям российских банков о необходимом уровне конфиденциальности банковской деятельности. В их числе — банки, размещающие на интернет-сайтах

¹ *Банковское дело* в Москве. 2005. № 9.

сведения о фактических собственниках организации, данные формы 101 (оборотная ведомость) и формы 102 (отчет о прибылях и убытках), отчетность по МСФО и т.д. Возможно, недовольство вызывает сопутствующее повышению прозрачности усиление конкуренции.

Не видели сложностей с переходом к риск-ориентированному надзору всего около 8% банков. Однако это в основном такие банки, которые имеют лишь самое общее представление о сути и процедурах такого надзора.

Что касается приоритетов совершенствования надзора, то 2/3 респондентов высказались за оптимизацию состава представляемой в надзорные органы банковской отчетности. Почти столько же отметили важность создания системы раннего предупреждения кризисных ситуаций. В пользу повышения роли профессионального суждения в надзорной практике высказалось более 1/3 опрошенных, более 1/4 — за сокращение числа обязательных нормативов, а также за повышение ответственности собственников и лиц, входящих в органы управления банком.

В целом же банки считают недостаточно эффективной деятельность государства по обеспечению стабильности банковской системы. По этой причине большинство из них осторожно относится к нововведениям в вопросах надзора, опасаясь, что они обернутся дополнительным бременем, но не прибавят стабильности банковской системе.

Основными направлениями совершенствования банковского надзора в России опрошенные банки считали создание системы раннего предупреждения кризисных ситуаций в банковской сфере и оптимизацию отчетности.

Наконец, необходимо отметить следующее. Традиционно считалось, что обеспечение финансовой стабильности — безусловная прерогатива государства. Но в последнее время представления на этот счет начинают меняться. Ответственность за управление рисками, за эффективную организацию корпоративного управления все в большей мере возлагается прежде всего на сами КО. Соответственно задача надзорных органов заключается в том, чтобы помочь им в адекватной оценке принимаемых на себя рисков. Это означает, что «*новая парадигма банковского надзора основывается не на администрировании, а на сотрудничестве, которое базируется не на одних только формальных критериях, но и на профессиональном суждении, предполагающем глубокое понимание особенностей бизнес-процессов*»¹.

¹ *Банковское дело* в Москве. 2005. № 9.

В связи с этим существенно повышается роль банковских ассоциаций в организации диалога между надзорными органами и банковским сообществом, расширяются возможности для саморегулирования, прежде всего в сфере выработки стандартов качества банковской деятельности, корпоративного управления, деловой культуры и этики;

О стресс-тестировании банковской системы

Важным компонентом налаживания в стране неформального, содержательного надзора считается проведение стресс-тестов в отношении всего банковского сектора, т.е. оценка потенциального неблагоприятного воздействия на финансовое состояние указанного сектора заданных (выбранных аналитиками) изменений в интенсивности действия тех или иных факторов рисков, соответствующих хотя и исключительным, но в принципе вероятным событиям. То есть моделируется возможная ситуация по схеме: «насколько будет плохо, если...»

Указанного рода аналитические построения в Банке России стали использовать в самое последнее время. Их результаты практически впервые были публично представлены в *Отчете ЦБ РФ о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2004 г.* (опубликован в августе 2005 г.), соответствующие выдержки из которого приводятся ниже (с некоторыми редакционными уточнениями).

II.2.2. Оценка уязвимости банковского сектора валютным риском

В целях оценки уязвимости российского банковского сектора валютным риском было проведено стресс-тестирование в условиях укрепления рубля. Исходным событием стрессовой ситуации выбрано одномоментное повышение номинального обменного курса рубля по отношению к доллару США на 30%. Для определения воздействия валютного риска на финансовое состояние российского банковского сектора проанализированы данные КО, обязанных рассчитывать величину валютного риска, у которых имеются чистые длинные открытые позиции по доллару США. Количество указанных КО на 1.01.2005 г. составило 326 (на 1.05.2004 г. — 400), их доля в совокупных активах банковского сектора составляет 48,5%, доля в капитале — 41,4% (на 1.05.2004 г. — 63,7 и 57,3% соответственно).

Анализ показывает, что к концу 2004 г. длинные открытые позиции по доллару США по рассматриваемой выборке сократились по сравнению с 1.05.2004 г. в 1,9 раза (до 378,6 млн долл. США), а их доля в длинных открытых позициях по всем валютам и драгметаллам на 1.01.2005 г. составила в среднем 68,1% против 69,6% на 1.05.2004 г.

Проведенный стресс-тест показывает, что по состоянию на 1.01.2005 г. укрепление рубля на 30% не приведет к существенным потерям капитала: у

подавляющего большинства банков потери не превысят 3% капитала.

В целом уязвимость банковского сектора в результате возможного резкого укрепления рубля снижается и в настоящее время незначительна: по состоянию на 1.01.2005 г. в случае реализации указанного сценария потери по рассматриваемой выборке составят 1,1% капитала против 1,5% на 1.05.2004 г.

11.2.3. Оценка уязвимости банковского сектора процентным риском

В целях определения уязвимости банковского сектора процентным риском по торговому портфелю было проведено стресс-тестирование по фактору влияния на финансовое состояние банковского сектора роста процентных ставок. Предполагалось, что в результате роста требуемой доходности по корпоративным долговым обязательствам их стоимость упадет на 30%.

Для определения воздействия процентного риска по торговому портфелю на финансовое состояние российского банковского сектора проанализированы данные отчетности КО, имеющих в торговых портфелях вложения в котироваемые обязательства предприятий-резидентов. Для целей анализа указанные КО разбивались на 2 группы: в первую входили банки, обязанные рассчитывать величину процентного риска и, следовательно, включающие показатель рыночного риска в расчет норматива достаточности капитала; во вторую — КО, не рассчитывающие величину процентного риска.

Количество КО в 1-й выборке за 2004 г. возросло на 1/3 и на 1.01.2005 г. составило 120 против 90 на 1.01.2004 г. На эти банки приходится 64% вложений банковского сектора в корпоративные долговые обязательства резидентов. На 1.01.2005 г. доля данной группы КО в активах банковского сектора составила 27,5%, в капитале — 26,6% (на 1.01.2004 г. — 25,6 и 25,2% соответственно). Количество КО во 2-й выборке за 2004 г. сократилось и на 1.01.2005 г. составило 76 против 89 на 1.01.2004 г. На эти банки приходится оставшаяся часть вложений банковского сектора в корпоративные долговые обязательства резидентов (36%). Доля данной группы КО в активах банковского сектора составила 46% на 1.01.2005 г., в капитале — 35,9% (на 1.01.2004 г. — 46,5 и 37,7% соответственно).

Стресс-тестирование КО, обязанных рассчитывать величину процентного риска, показывает, что их подверженность процентному риску за 2004 г. возросла: по состоянию на начало текущего года потенциальные потери могли бы составить 4,8% капитала (12 млрд руб.) против 3,6% (7,4 млрд руб.) на начало прошлого года. По КО, имеющим торговые вложения в котироваемые обязательства предприятий-резидентов, но не рассчитывающим величину процентного риска, подверженность данному виду риска за 2004 г. также возросла: в случае реализации негативного события по состоянию на начало текущего года потери составят 2% капитала (6,8 млрд руб.) против 1,3% (3,9 млрд руб.) на начало прошлого года.

Таким образом, в связи с ростом объемов торговых портфелей КО за 2004 г. чувствительность банковского сектора к процентному риску возрос-

ла. При этом в случае реализации рассматриваемого сценария отдельные банки могут понести серьезные потери.

II.2.4. Оценка уязвимости банковского сектора фондовым риском

В целях определения финансовой устойчивости российского банковского сектора к фондовому риску методами стресс-тестирования оценены возможные негативные последствия падения индекса Российской торговой системы (РТС). В качестве исходного события стрессовой ситуации взято снижение индекса РТС на 30% (вариант обесценения вложений в государственные ценные бумаги не рассматривался).

Для определения воздействия фондового риска на капитализацию российского банковского сектора проанализированы данные отчетности КО, имеющих в торговых портфелях вложения в котируемые акции. Как и при анализе процентного риска, КО разбивались на 2 группы: в первую входили банки, обязанные рассчитывать величину фондового риска и, следовательно, включающие показатель фондового риска в расчет норматива достаточности капитала; во вторую — КО, не рассчитывающие величину фондового риска.

Количество КО первой из указанных групп за 2004 г. возросло и на 1.01.2005 г. составило 111 против 94 на 1.01.2004 г. По состоянию на 1.01.2005 г. на эти банки приходилось 68,7% торговых вложений банковского сектора в котируемые акции. Доля данной группы КО в активах банковского сектора составила 24,9% на 1.01.2005 г., в капитале — 24,7% (на 1.01.2004 г. — 22,9 и 22,4% соответственно). Количество КО второй из указанных групп на 1.01.2005 г. составило 156 (на 1.01.2004 г. — 160). На эти банки приходится оставшаяся часть торговых вложений банковского сектора в котируемые акции (31,3% на 1.01.2005 г.). Доля данной группы КО в активах банковского сектора на 1.01.2005 г. составила 47,8%, в капитале — 39,2% (на 1.01.2004 г. — 49,9 и 42,1% соответственно).

Стресс-тестирование КО, рассчитывающих величину фондового риска, показывает, что падение индекса РТС на 30% не приведет к существенным потерям: по состоянию на начало текущего года они составят 3,8% капитала (8,9 млрд руб.) против 5,2% капитала (9,5 млрд руб.) на начало прошлого года.

Чувствительность к-данному риску КО, имеющих торговые вложения в котируемые акции, но не рассчитывающих величину фондового риска, несколько возросла: в случае реализации негативного события по состоянию на начало текущего года потери составят 1,1% капитала (4 млрд руб.) против 0,7% (2,5 млрд руб.) на начало прошлого года.

В целом тест показывает, что уязвимость банковского сектора фондовым риском, оцениваемым как потенциальное резкое падение индекса РТС, относительно невелика.

II.3. Риск неликвидности

В течение 2004 г. в целом наблюдался рост объема наиболее ликвидных активов банковского сектора (денежная наличность, драгоценные металлы и

камни, остатки на корреспондентских счетах ностро, остатки на корреспондентских и депозитных счетах в Банке России), которые увеличились на 18,4% и на 1.01.2005 г. составили 978,8 млрд руб., или 13,8% совокупных активов банковского сектора (на 1.01.2004 г. — 14,9%).

При этом объем денежной наличности, драгоценных металлов и драгоценных камней в абсолютном и относительном выражении на протяжении 2004 г. существенных изменений не претерпел, составив на 1.01.2005 г. около 2,8% от совокупных активов банковского сектора.

Объем средств на корреспондентских счетах ностро за 2004 г. сократился в 1,4 раза, в том числе остатки на корреспондентских счетах ностро в КО-резидентах — в 1,6 раза, остатки на корреспондентских счетах ностро в банках-нерезидентах — в 1,3 раза. В летние месяцы 2004 г. наблюдалось снижение остатков средств КО на корреспондентских и депозитных счетах в Банке России. Однако к концу года ситуация стабилизировалась, и на 1.01.2005 г. их доля в совокупных активах банковского сектора составила 8%, что на 1 процентный пункт выше значения данного показателя на начало года.

II.6. Стресс-тестирование банковского сектора в целом

В целях определения устойчивости КО к возможному потрясению в случае возникновения кризисной ситуации был проведен стресс-тест российского банковского сектора. Для определения воздействия рисков на капитализацию российского банковского сектора проанализированы данные отчетности 200 крупнейших банков по размеру активов (далее — крупные банки) за период с 1.01.1998 г. по 1.01.2005 г. (на долю указанных 200 банков приходится 89% совокупных активов банковского сектора).

В соответствии с принятыми в международной практике подходами оценка потерь капитала крупных банков проведена в условиях заданного воздействия на баланс каждого банка трех основных видов риска: кредитного, рыночного, потери ликвидности. Исходным событием стрессовой ситуации является замедление или полное прекращение экономического роста, которое может быть спровоцировано снижением цен на нефть. В рамках сценария предполагаются существенный рост доли «плохих ссуд» и обесценение высоколиквидных активов банков, а также отток вкладов населения, усиливающие нарастание негативных явлений. В итоге в рамках стрессовых сценариев (умеренного и пессимистического) предусматриваются следующие негативные изменения: • увеличение доли «плохих ссуд» (проблемных и безнадежных) в кредитном портфеле банков и невозврата кредитов, выданных предприятиям реального сектора экономики; • отток вкладов населения из банков; • обесценение высоколиквидных активов банков, в ТОЧ числе торгового портфеля ценных бумаг (в части вложений в котируемые акции); • потери банков, имеющих короткую валютную позицию.

Количественные характеристики указанных негативных последствий рассчитаны индивидуально для каждого банка на основе данных отчетности™ на 1.01.2005 г.

В результате расчетов можно сделать вывод, что совокупные потери капитала банков в рамках умеренного сценария составят 1,4% ВВП, в рамках пессимистического — 2,7% ВВП (1,3 и 2,2% годом ранее). Кроме того, рассчитаны потенциальные потери в случае кризиса на рынке недвижимости, в результате реализации которого банки могут дополнительно потерять до 11 % своего капитала.

Стресс-тест показывает, что в 2004 г. по сравнению с предыдущим годом уязвимость банковского сектора шоками несколько повысилась. Одной из причин роста уязвимости банков является увеличение масштабов банковского бизнеса, в первую очередь кредитования. Значительный рост объемов привлекаемых вкладов населения обусловил повышение риска неликвидности, сдерживаемого формированием в 2004 г. системы страхования вкладов. Судя по итогам стресс-тестирования, ощутимые потенциальные потери банки могут понести в результате кризиса на рынке межбанковского кредитования.

Несмотря на рост потенциальных потерь в банковском секторе вероятность разворачивания полномасштабного экономического и банковского кризиса, обусловленного внешнеэкономическими факторами (изменением конъюнктуры рынка энергоносителей), оценивается как низкая в связи с формированием в мировой экономике ряда факторов, поддерживающих высокий уровень цен на энергоресурсы. В ближайшее время снижение цен на нефть ниже уровня 28 долл. США за баррель представляется маловероятным...

Резкое падение цен на недвижимость, если оно будет носить изолированный и локальный характер, в настоящее время не приведет к системному банковскому кризису. Если же кризис недвижимости будет сопряжен с общеэкономическим кризисом, то данный фактор способен существенно ухудшить финансовое положение многих банков.

Представленный материал трудно оценить как несущий большую и неожиданную информацию. И дело не только в том, что речь идет о первой «пробе пера». Причина в первую очередь в самой технологии тестирования, предполагающей учет потенциальных негативных последствий чувствительного изменения, как правило, какого-либо одного фактора риска, что делает рассматриваемый аналитический инструментариум достаточно абстрактным, оторванным от того, что может произойти и обычно происходит в реальности, в которой всегда действует масса факторов рисков, далеко не все из которых могут относиться к разряду исключительных.

Более того, стресс-тестирование превращается в бесполезную игру ума, если его вести на ошибочных исходных предположениях (таким предположением в Отчете ЦБ является допущение того, будто сниже-

ние цен на нефть должно обернуться замедлением или полным прекращением экономического роста).

9.6. Органы банковского надзора и применяемые ими процедуры

Комитет банковского надзора

Как уже отмечалось, на Банк России возложены функции надзора и регулирования деятельности звеньев банковской системы.

Из Закона «О Центральном банке РФ»

Ст. 56. Банк России является органом банковского регулирования и банковского надзора. Банк России осуществляет постоянный надзор за соблюдением кредитными организациями и банковскими группами банковского законодательства, нормативных актов Банка России, установленных в них обязательных нормативов.

Регулирующие и надзорные функции Банка России, установленные в настоящем... Законе, осуществляются через действующий на постоянной основе орган — Комитет банковского надзора, объединяющий... подразделения Банка России, обеспечивающие выполнение его надзорных функций.

Структуру Комитета банковского надзора утверждает Совет директоров.

Руководитель Комитета банковского надзора назначается Председателем Банка России из числа членов Совета директоров.

Ст. 73. Для осуществления своих функций... регулирования и... надзора Банк России проводит проверки КО (их филиалов), направляет им обязательные для исполнения предписания об устранении выявленных в их деятельности нарушений и применяет предусмотренные в настоящем... Законе санкции по отношению к нарушителям.

Проверки могут осуществлять уполномоченные представители (служащие) Банка России в порядке, установленном Советом директоров, или по поручению Совета директоров аудиторские организации.

Уполномоченные представители (служащие) Банка России имеют право получать и проверять отчетность и другие документы КО (их филиалов), при необходимости снимать копии с соответствующих документов для приобщения к материалам проверки.

Порядок проведения проверок КО (их филиалов), в том числе определение обязанностей КО (их филиалов) по содействию в проведении проверок определяет Совет директоров.

Комитет банковского надзора Банка России руководствуется в своей деятельности процитированными нормами Закона «О Цен-

транном банке РФ» и иных федеральных законов, специальным Положением «О Комитете банковского надзора Банка России», решениями Совета директоров Банка России, а также иными актами Банка России.

Комитет, в частности, принимает решения по вопросам:

- государственной регистрации КО при их создании;
- выдачи генеральных банковских лицензий, лицензий на привлечение во вклады денег физических лиц банкам, ранее не имевшим такового права;
- вынесения заключения о соответствии банков требованиям к участию в системе страхования вкладов;
- формирования собственных капиталов КО с использованием инвесторами ненадлежащих активов;
- введения и изменения пруденциальных норм деятельности КО в тех случаях, когда для этого не требуется решения Совета директоров Банка России;
- назначения временной администрации по управлению кредитной организацией;
- аннулирования и отзыва у КО лицензий, а также государственной регистрации ликвидации КО;
- выдачи кредитным организациям разрешений на создание на территории иностранного государства дочерних организаций;
- применения к КО мер воздействия в случаях, предусмотренных в нормативных актах Банка России.

На региональном уровне действуют соответствующие надзорные блоки в составе ТУ Банка России.

Упомянутый выше социологический опрос банков показал, что 1/2 респондентов считает, что введение института кураторов банков не повлияет на эффективность надзора. Причем число сторонников кураторства и скептиков примерно одинаково: 1/4 опрошенных согласилась с тем, что работа кураторов обеспечит содержательную оценку ситуации в банках и станет залогом повышения эффективности их деятельности, и 1/4 — с тем, что кураторство усилит субъективизм в надзорной практике.

Надзор предполагает использование **двух главных инструментов** — получение от банков отчетной документации и ее дистанционный анализ; проверки банков на местах (инспекции).

Документарный надзор

Как уже отмечено выше, документарный («бесконтактный») надзор предполагает регулярное проведение двух взаимосвязанных про-

цедур — получения от каждого банка обязательной отчетности и анализа, оценки данных такой отчетности в подразделениях Банка России (его ТУ). Формальный характер надзора, о чем речь шла ранее в настоящем параграфе книги, в первую очередь относится именно к документарному надзору.

Процессы ведения банками (кредитными организациями) бухгалтерского учета, подготовки и представления отчетности в ТУ ЦБ регламентируются целым рядом официальных документов, среди которых можно отметить следующие.

Документы первого уровня — законы общего и специального действия, регулирующие принципиальные вопросы бухгалтерского учета. Здесь в первую очередь следует назвать *Гражданский кодекс РФ*, Закон № 129-ФЗ от 21.11.1996 г. «О бухгалтерском учете», *Налоговый кодекс РФ*, а также некоторые другие законы (отдельные их нормы).

Среди законов специального действия, относящихся к рассматриваемому вопросу, необходимо отметить основные банковские законы, отдельные нормы из которых приводятся ниже (кроме тех, что были приведены ранее).

Из Закона «О Центральном банке РФ»

Ст. 4. Банк России выполняет следующие функции:

14) устанавливает правила бухгалтерского учета и отчетности для банковской системы РФ;

Ст. 57. Банк России устанавливает обязательные для кредитных организаций и банковских групп правила проведения банковских операций, бухгалтерского учета и отчетности, организации внутреннего контроля, составления и представления бухгалтерской и статистической отчетности, а также другой информации, предусмотренной в федеральных законах. При этом устанавливаемые Банком России правила применяются в отношении бухгалтерской и статистической отчетности, которая составляется за период, начинающийся не ранее даты опубликования указанных правил.

Для осуществления своих функций Банк России... имеет право запрашивать и получать у кредитных организаций необходимую информацию об их деятельности, требовать разъяснений по полученной информации.

Банк России вправе устанавливать для участников банковской группы порядок предоставления информации об их деятельности, которая необходима для составления консолидированной отчетности.

Поступившая от юридических лиц информация по конкретным операциям не подлежит разглашению без согласия соответствующего юридического лица, за исключением случаев, предусмотренных в федеральных законах.

Банк России публикует сводную статистическую и аналитическую информацию о банковской системе РФ.

Из Закона «Об банках и банковской деятельности»

Ст. 20. Основания для отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций

Банк России может отозвать у КО лицензию... в случаях:

- 3) установления фактов существенной недостоверности отчетных данных;
- 4) задержки более чем на 15 дней представления ежемесячной отчетности (отчетной документации);

Ст. 40. Правила бухгалтерского учета в кредитной организации

Правила... бухгалтерского учета, представления финансовой и статистической отчетности, составления годовых отчетов кредитными организациями устанавливает Банк России с учетом международной банковской практики.

Ст. 42. Аудиторская проверка кредитной организации, банковской группы и банковского холдинга

Отчетность КО подлежит ежегодной проверке аудиторской организацией... Отчетность банковской группы и... банковского холдинга подлежит ежегодной проверке аудиторской организацией... <...>

Аудиторская организация обязана составить заключение о результатах аудиторской проверки, содержащее сведения о достоверности финансовой отчетности КО, выполнении ею обязательных нормативов, установленных Банком России, качестве управления кредитной организацией, состоянии внутреннего контроля и другие положения, определяемые в федеральных законах и уставе КО.

Аудиторское заключение направляется в Банк России в 3-месячный срок со дня представления в Банк России годового отчета КО, банковской группы и банковского холдинга.

Ст. 43. Отчетность кредитной организации, отчетность банковской группы и отчетность банковского холдинга

КО представляет в Банк России годовой отчет (включая бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках) после подтверждения его достоверности аудиторской организацией. Если КО имеет возможность оказывать суще-

ственное (прямое или косвенное) влияние на деятельность иных юридических лиц (за исключением кредитных организаций), то она составляет и представляет указанный отчет на консолидированной основе в порядке, определяемом Банком России.

КО публикует в открытой печати годовой отчет (включая бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках) в форме и сроки, которые устанавливает Банк России, после подтверждения его достоверности аудиторской организацией.

Головная КО банковской группы, головная организация банковского холдинга (управляющая компания банковского холдинга) составляют и представляют в Банк России в целях... надзора за деятельностью КО на консолидированной основе в порядке, определяемом Банком России, консолидированную отчетность о деятельности банковской группы и... банковского холдинга, каждая из которых включает консолидированный бухгалтерский отчет, консолидированный отчет о прибылях и убытках, а также расчет рисков на консолидированной основе.

Второй уровень составляют специальные нормативные документы по учету, адресуемые именно и только банкам (кредитным организациям). Сюда относятся прежде всего *Правила ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ* (приложения к Положению ЦБ № 205-П от 5.12. 2002 г.) (далее — *Правила учета*). Указанный документ содержит *План счетов бухгалтерского учета в кредитных организациях* и собственно *Правила учета*, включающие:

часть I. Общая часть (основные принципы бухгалтерского учета в кредитных организациях, общие рекомендации об организации и ведении учета в банках);

часть II. Характеристики счетов (характеристика предназначения и применения каждого бухгалтерского счета, включенного в *План счетов*);

часть III. Организация работы по ведению бухгалтерского учета.

Кроме того, в него входят 14 приложений.

К этому уровню относятся и многочисленные нормативные акты Банка России, регламентирующие учет отдельных групп банковских операций и вопросы их отчетности. К документам данного уровня могут относиться также материалы Центрального банка или его подразделений и учреждений, в которых разъясняются отдельные вопросы бухгалтерского учета в банках и их отчетности.

К документам **третьего уровня** следует отнести внутренние документы конкретного банка, в которых решаются отдельные вопросы

учета, не урегулированные в документах предыдущих уровней. В эту группу входят рабочий план счетов бухгалтерского учета, рабочие положения о порядке проведения отдельных учетных операций, формы первичных учетных документов, правила документооборота, технология обработки учетной информации и другие документы и материалы, в совокупности образующие содержание учетной политики банка.

В общем случае под отчетностью банков понимается предусмотренная в законодательстве РФ и нормативных актах Банка России форма получения информации о деятельности банков, т.е. представление банками и получение Банком России (а также другими пользователями) указанной информации в виде официально утвержденных отчетных документов (форм отчетности), подписанных лицами, ответственными за достоверность сведений, содержащихся в таких документах.

Основными признаками отчетности считаются:

- обязательность — каждый банк обязан представлять отчетность по показателям, формам, в адреса и сроки, установленные Банком России (или иным органом, например, налоговым);
- документальная обоснованность — все данные отчетности формируются на основе первичных учетных и иных документов, предусмотренных в нормативных актах ЦБ РФ (или иного органа);
- юридическая сила — формы отчетности являются официальными документами банка, который в соответствии с законом несет ответственность за их достоверность, правильность оформления и своевременность представления.

Перечень форм отчетности и другой информации, которую банки и их филиалы должны представлять «наверх», утвержден Указанием ЦБ № 1376-У от 16.01.2004 г. «*О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ*». К другим документам Банка России, регламентирующим основные вопросы отчетности банков, относятся:

V Указание № 1375-У от 16.01.2004 г. «*О правилах составления и представления отчетности кредитными организациями в Центральный банк РФ*»;

V Положением № 191-П от 30.07.2002 г. «*О консолидированной отчетности*»;

V Указание № 1270-У от 14.04.2003 г. «*О публикуемой отчетности кредитных организаций/банковских консолидированных групп*»;

л/ Указание № 1530-У от 17.12.2004 г. «*О порядке составления кредитными организациями годового бухгалтерского отчета*».

Банковскую отчетность можно группировать на те или иные **виды** на основе различных признаков. Так, в соответствии с природой отражаемой информации отчетность подразделяется на:

- статистическую;
- бухгалтерскую (финансовую).

По признаку срочности (периодичности представления) она делится на: • ежедневную (ежесуточную); • пятидневную (касается части банков); • ежедекадную; • ежедекадную/ежемесячную; • ежемесячную; • ежемесячную/ежеквартальную; • ежеквартальную; • ежеквартальную/ежегодную; • полугодовую; • ежегодную; • другую (нерегулярно представляемая отчетность и иная информация, не являющаяся отчетностью).

Об этих формах, порядке их заполнения, днях, часах и даже минутах их представления см. в приложениях 1 и 2 к названному выше Указанию ЦБ № 1376 от 16.01.2004 г. Следует иметь в виду, что если форма отчетности названа, к примеру, квартальной или годовой, то это обычно означает, что в ней будет представлена информация на конец квартала или года, а не за весь соответствующий период.

Всего форм отчетности набирается более 90, многие из которых представляют собой необычайно объемные документы, в которых к тому же имеется дублирование. Более того, часто различные подразделения ТУ ЦБ запрашивают одну и ту же информацию. Наибольшие объемы работы связаны с составлением ежемесячной и ежеквартальной отчетности.

Консолидированную отчетность (ежеквартальную и годовую) составляют и представляют банки, которые в соответствии с нормами ранее названного Положения ЦБ № 191 от 30.07.2002 г. являются головными организациями в банковских /консолидированных группах. При этом они пользуются также следующими документами Банка России:

V Положением № 246-П от 5.01.2004 г. «*О порядке составления головной кредитной организацией банковской/консолидированной группы консолидированной отчетности*»;

\ *Методическими рекомендациями по составлению консолидированной отчетности* (приложение к письму № 1-Т от 5.01.2004 г.);

V Положением № 197-П от 19.02.2002 г. «*О порядке представления информации о банковских холдингах*».

Специальное внимание уделяется годовому отчету банка. В соответствии с названным выше Указанием ЦБ № 1530-У от 17.12.2004 г.

коммерческий банк должен подготовить и включить в свой **годовой бухгалтерский отчет:**

а бухгалтерский баланс в форме оборотной ведомости на 1 января нового года);

а отчет о прибылях и убытках;

а сводную ведомость оборотов для отражения так называемых событий после отчетной даты (факты деятельности банка, которые происходят в период между отчетной датой и датой подписания годового отчета и оказывают или могут оказать существенное влияние на его финансовое состояние на отчетную дату);

а пояснительную записку.

В данной записке на основе самоанализа банка его финансового состояния должна быть отражена, в частности, следующая информация.

1. Перечень основных операций банка, оказывающих наибольшее влияние на изменение финансового результата, а также информация об операциях, которые банк проводит в различных регионах.

2. Краткий обзор:

- существенных изменений, произошедших в деятельности банка, событий, оказавших или способных оказать влияние на финансовую устойчивость банка, его политику (стратегию) за отчетный год;

- направлений (степени) концентрации рисков, связанных с различными банковскими операциями, характерными для данного банка.

3. Перечень существенных изменений, внесенных банком в свою учетную политику, влияющих на сопоставимость отдельных показателей его деятельности.

4. Краткие сведения о результатах инвентаризации статей баланса; сведения о дебиторской и кредиторской задолженности.

5. События после отчетной даты, существенно влияющие на финансовое состояние, состояние активов и обязательств банка.

Необходимым компонентом годового отчета банка считается также аудиторское заключение по его годовому бухгалтерскому отчету.

Количество документов (отчетных форм), составляющих годовой отчет банка, в соответствии с новым Указанием ЦБ № 1530 стало значительно меньше, чем это требовалось ранее. В любом случае надо иметь в виду, что годовой отчет в рассмотренной трактовке — это фактически отчет не за год, а только на конец года.

В составе бухгалтерской отчетности банка особое место занимает **публикуемая отчетность**. Имеются в виду отчетные материалы о своей деятельности, которые банк обязан представлять обществу (и Центральному банку, конечно) путем их публикации за свой счет в

открытой печати (газете или журнале). Такую отчетность представляют:

- банки — ежеквартально и ежегодно;
- головные КО банковских/консолидированных группы — ежегодно.

А далее наступает очередь второго компонента документарного надзора — **анализа полученных от банка данных и иной информации**. Однако о технологии такого анализа известно немного.

Во-первых, очевидно, что поскольку объемы отчетных данных гигантские, то значительная их часть просто «складируется» в ТУ и вычислительных центрах ЦБ, по сути не подвергаясь никакому содержательному анализу.

Во-вторых, известно, что полученные отчетные формы рассматриваются на «входе» на предмет корректности их составления, т.е. соответствия утвержденным образцам, а далее содержащиеся в них основные цифровые данные — прежде всего и главным образом с точки зрения того, а) как банк «укладывается» в установленные обязательные нормативы, выполняет другие формализованные правила и требования и б) каково его текущее финансовое положение.

Наконец, **в-третьих**, известно, что Банк России (его ТУ) присваивает банкам своеобразные рейтинговые оценки на основе достаточно сложных и даже противоречивых критериев, прописанных в его Указании № 766 от 31.03.2000 г. «*О критериях определения финансового состояния кредитных организаций*» (см. §§ 1.3 и 2.4 книги), относя каждый банк к одной из следующих групп:

- 1-я группа — без недостатков в деятельности;
- 2-я группа — имеющие отдельные недостатки в деятельности;
- 3-я группа — испытывающие серьезные финансовые трудности;
- 4-я группа — находящиеся в критическом финансовом положении.

Однако при этом Центробанк не раскрывает методику такого «рейтингования» и никому не дает сведений о его результатах.

Известно, что определенные затруднения в организации качественного надзора связаны, в частности, с практикой «приукрашивания» банками своей деятельности, что ведет к искажениям отчетности. В связи с этим широко распространено мнение о том, будто введение международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) обеспечит повышение прозрачности наших банков. Рассчитывать на это едва ли стоит. С введением МСФО указанная проблема не исчезнет, так как при желании и необходимости определенным набором приемов искажения отчетности с успехом можно заменить другим. Между тем риски, в т.ч.

и на ранней стадии, можно выявлять и на основе существующей российской отчетности, только для этого требуются опыт и высокая квалификация специалистов, использующих знания о реальных схемах отражения отдельных операций и сделок банка для «очистки» баланса с целью повышения его информативности для надзорных целей. Это лишний раз показывает как важность наличия в надзорных структурах действительно высококлассных профессионалов, так и приоритетного значения для их работы аналитической составляющей.

Инспекционные проверки

Другой главный инструмент, применяемый в ходе надзора, — инспекционные проверки банков уполномоченными представителями Банка России (его ТУ). Им посвящена отдельная статья Закона «О Центральном банке РФ».

Ст. 73. Для осуществления своих функций... регулирования и... надзора Банк России проводит проверки кредитных организаций (их филиалов), направляет им обязательные для исполнения предписания об устранении выявленных в их деятельности нарушений и применяет предусмотренные в настоящем... Законе санкции по отношению к нарушителям.

Проверки могут осуществлять уполномоченные представители (служащие) Банка России в порядке, установленном Советом директоров, или по поручению Совета директоров аудиторские организации.

Уполномоченные представители (служащие) Банка России имеют право получать и проверять отчетность и другие документы кредитных организаций (их филиалов), при необходимости снимать копии с соответствующих документов для приобщения к материалам проверки.

Порядок проведения проверок кредитных организаций (их филиалов), в том числе определение обязанностей кредитных организаций (их филиалов) по содействию в проведении проверок, определяет Совет директоров.

При осуществлении функций... регулирования и... надзора Банк России не вправе проводить более 1 проверки кредитной организации (ее филиала) по одним и тем же вопросам за один и тот же отчетный период деятельности кредитной организации (ее филиала), за исключением случаев, предусмотренных в настоящей статье. При этом проверкой могут быть охвачены только 5 календарных лет деятельности кредитной организации (ее филиала), предшествующие году проведения проверки.

Проведение Банком России повторной проверки кредитной организации (ее филиала) по одним и тем же вопросам за один и тот же отчетный период деятельности кредитной организации (ее филиала) за уже проверенный период разрешается по следующим основаниям:

- если такая проверка проводится в связи с реорганизацией или ликвидацией кредитной организации;

— по мотивированному решению Совета директоров. Такое решение Совета директоров может приниматься в порядке контроля за деятельностью ТУ Банка России, проводившего проверку, либо на основании ходатайства соответствующего структурного подразделения Банка России в целях оценки финансового состояния и качества активов и пассивов кредитной организации. <...> Повторная проверка, проводимая на основании мотивированного решения Совета директоров, осуществляется при участии представителей центрального аппарата Банка России.

Основным нормативным документом, регламентирующим процедуры проверок банков на местах в рамках надзора, является Инструкция ЦБ № 105 от 25.08.2003 г. «О порядке проведения проверок кредитных организаций (их филиалов) уполномоченными представителями Центрального банка РФ». «Обеспечительную» роль играет другая Инструкция ЦБ — № 108-И от 1.12.2003 г. «Об организации инспекционной деятельности Центрального банка РФ (Банка России)».

В соответствии с Инструкцией № 105 главной целью проверки банка (его филиалов) является оценка на месте общего состояния банка либо отдельных направлений его деятельности, в том числе: оценка соблюдения законодательства РФ и нормативных актов Банка России, достоверности учета (отчетности) банка, определение размера рисков, активов, пассивов, оценка качества активов банка, величины и достаточности его собственного капитала, оценка систем управления рисками и организации внутреннего контроля банка, его финансового состояния и перспектив деятельности, а также выявление действий, угрожающих интересам кредиторов и вкладчиков банка.

Указанные проверки не заменяют аудиторских проверок, а также документальных ревизий, назначаемых компетентными органами.

С инспекционными проверками также связано немало проблем. Самую суть их можно свести к тому, что работа надзорных (инспекционных) подразделений ТУ Банка России нуждается в лучшем планировании, организации и регламентации.

Сама организация работы состоит из трех основных этапов. Первый этап — подготовительный (прединспекционный). Он предполагает получение и обработку обширной информации — от статистики до публикаций в прессе, чтобы понять, в какую организацию инспекторы выходят, чем она может быть «больна», и на этой основе составить план работы. Однако времени на подготовительную работу инспекторам никто не дает. Второй этап — собственно проверки — также да-

лек от совершенства. Завершающий, третий этап — принятие решений после проверки. Здесь порядок достаточно жестко регламентирован, но в содержательной части регламентации явно не хватает, по-скольку одни и те же действия можно трактовать по-разному.

Каждый банк (филиал) один раз в год обязан пройти проверку. Однако в Москве и других банковских центрах выполнить это правило технически крайне трудно. Следовательно, здесь необходимы качественно иные подходы. С одной стороны, такой подход может быть связан с реализацией упоминавшегося ранее принципа «минимум рисков — минимум контроля», а с другой — за банками без признаков проблемности какое-то время, видимо, можно было бы надзирать только дистанционно. Инспекторам по сути нечего делать и в банках, находящихся в критическом финансовом положении, которые нужно санировать или ликвидировать. К двум другим (средним) группам банков также нужен дифференцированный подход.

Особый подход нужен к крупнейшим банкам. Обычные методы инспектирования для них неприемлемы — слишком велик объем информации. Контроль за такими банками, возможно, должен сводиться не столько к выявлению отдельных недостатков, сколько к тому, чтобы они развивались в четко для каждого из них установленном русле, не выходя за его пределы.

По итогам инспекционных проверок составляются весьма «толстые» акты, в которых обычно много подробных описаний, неясных формулировок, но, как правило, мало выводов и реальных предложений. Проверки, заканчивающиеся составлением таких актов, едва ли могут оказать помощь проверенным банкам.

Вопросам реорганизации инспекционной деятельности в рамках всей банковской системы страны на современном уровне посвящена названная выше Инструкция ЦБ № 108 от 1.12.2003 г. В соответствии с данным нормативным актом функции организации и координации всех инспекционных проверок банков на территории страны были переданы в специально созданное подразделение ЦБ — Главную инспекцию кредитных организаций, создан институт генеральных инспекторов, отвечающих за проведение инспекционных проверок в регионах.

О кураторах банков

Как уже отмечалось, совершенствование организации надзора предполагает, в частности, введение института кураторов банков, которые должны стать главными организаторами надзора за конкретными банками.

В начале 2003 г. Банк России издал письмо №04-15-3/371, которым он давал старт эксперименту с кураторами банков (см. приложение 3 к настоящей главе книги). Такой эксперимент проводился в 9 или 10 ТУ ЦБ, причем он был как бы обречен на успех (руководство Банка России изначально было уверено в полезности этого своего начинания). Во всяком случае, идея курирования банков вошла даже в новую *Стратегию развития банковского сектора РФ*.

Видимо, институт кураторства (в той или иной форме) действительно нужен для эффективного банковского надзора. Тем не менее документ вызывал некоторые вопросы.

Из текста письма определенно следует, что куратор (вместе со своей группой) должен будет и сможет: а) постоянно проверять банк на контактной основе; б) постоянно же участвовать в управлении банком, включая управление его текущей деятельностью. Однако ни то ни другое не согласуется с нормами банковского законодательства (в частности, в ст. 56 Закона о ЦБ РФ записано, что «*Банк России не вмешивается в оперативную деятельность кредитных организаций, за исключением случаев, предусмотренных в федеральных законах*», при этом имеются в виду случаи явного неблагополучия в отдельных банках). Это не считая того, что письмо не может считаться нормативным актом ЦБ, но тем не менее в нем были установлены новые нормы права. Кроме того, письмо практически никак не касалось важнейшего в данном случае обстоятельства — методической подготовленности начинания (новые формы, методы и процедуры анализа, которые только и могут открыть дорогу к содержательному надзору).

9.7. Регулирование деятельности отдельного банка (меры воздействия на банки по результатам надзора)

Регулирование как процесс внешнего управляющего воздействия на конкретный банк начинается с момента, когда руководитель Банка России или его ТУ, назначивший проверку данного банка, утверждает акт его проверки и принимает одно из возможных решений, предписанных в Инструкции № 59 от 31.03.1997 г. «*О применении к кредитным организациям мер воздействия*», т.е. определив конкретную меру воздействия на банк.

Основной задачей, решаемой при этом надзорным органом, считается приведение деятельности банка в соответствие с нормами и требованиями, предъявляемыми в банковском законодательстве и

Банком России. Следовательно, меры воздействия должны выбирать такие, которые способны наиболее эффективно решать указанную задачу. Если иное не оговорено в Инструкции № 59, то надзорный орган выбирает меру воздействия самостоятельно, учитывая, в частности, характер допущенных банком нарушений, причины возникновения выявленных нарушений, общее финансовое состояние банка.

Надзорный орган вправе применять к банкам **меры воздействия двух типов**: предупредительные и принудительные. Конкретный состав применяемых мер воздействия может включать как меры воздействия только одного типа (предупредительные либо принудительные), так и сочетать меры воздействия обоих типов.

Предупредительные меры воздействия

Предупредительные меры воздействия применяются в основном в случаях, когда недостатки в деятельности банка не угрожают интересам его кредиторов и вкладчиков и при условии ответственного, конструктивного подхода органов управления и участников банка к устранению нарушений в его деятельности, а также при-условии их надлежащего взаимодействия с надзорным органом (имеется в виду принятие обязательств скорректировать деятельность банка).

Данные меры воздействия могут применяться главным образом на ранних стадиях возникновения недостатков, в частности:

- при ухудшении показателей деятельности банка, если обязательные нормативы или иные требования, определяющие предельные уровни рисков, принимаемых банком, выполняются либо нарушаются незначительно, т.е. отсутствуют процессы, угрожающие финансовому состоянию банка, интересам его кредиторов и вкладчиков;
- если имеются признаки, свидетельствующие об опасности ухудшения финансового состояния банка (текущие убытки, снижение собственного капитала, привлечение средств на условиях хуже рыночных, отказ клиентов, средства которых составляли значительную долю в привлеченных ресурсах, от обслуживания в банке, падение рыночной стоимости свободно обращающихся ценных бумаг банка и др.);
- при несоблюдении требований законодательства и нормативных актов Банка России в части регистрации банков, их лицензирования и расширения деятельности;
- при несоблюдении требований Банка России:
 - а) о разработке правил построения расчетной системы банка;
 - б) о своевременном проведении филиалами платежей с корреспондентских субсчетов.

Применение предупредительных мер воздействия возможно и при более серьезных нарушениях в деятельности банка. В этом случае они сочетаются с принудительными мерами воздействия.

Конкретно предупредительные меры воздействия — это:

- доведение до органов управления банка информации о недостатках в его деятельности и об обеспокоенности надзорного органа этим;
- рекомендации об исправлении создавшейся в банке ситуации;
- предложения представить в надзорный орган программу мероприятий, направленных на устранение недостатков;
- установление дополнительного контроля за деятельностью банка.

Информация о наличии в деятельности банка недостатков и/или нарушений и необходимости их устранения может быть доведена до его руководящих органов в официальной письменной форме или в ходе делового совещания. Результаты совещания оформляются протоколом.

Принудительные меры воздействия

Принудительные меры воздействия применяются в случаях, когда это вытекает из характера допущенных банком нарушений с учетом того, что применение одних предупредительных мер не приносит или не может обеспечить надлежащую корректировку его деятельности. Основаниями для применения принудительных мер являются нарушения (невыполнение) банком законов, нормативных актов и предписаний Банка России, непредставление информации, представление неполной или недостоверной информации, а также проведение операций, создающих реальную угрозу интересам клиентов и/или кредиторов (вкладчиков).

К основным принудительным мерам воздействия относятся:

- наложение, штрафа;
- требование о финансовом оздоровлении банка;
- ограничение банка в праве проведения отдельных операций (на срок до 6 месяцев);
- запрет банку вести отдельные операции, предусмотренные в его лицензии (на срок до 1 года);
- запрет банку открывать новые филиалы (на срок до 1 года);
- требование о замене руководителей банка;
- введение в банк временной администрации;
- отзыв у банка лицензии.

Применение принудительной меры воздействия оформляется обычно в виде предписания; введение временной администрации и отзыв лицензии — приказом.

В соответствии с Инструкцией № 59 **штраф** — это денежное взыскание, налагаемое на банк на основаниях, установленных в банковском законодательстве и нормативных актах Банка России. Наложение штрафа оформляется предписанием, в котором указываются основания для взыскания, а также срок его перечисления (не более одного месяца). Штраф может быть применен за каждый случай нарушения норм основных банковских законов или требований нормативных актов ЦБ. Названная Инструкция снабжена приложением 2, представляющим собой впечатляющий «прейскурант» штрафов, грозящих банкам. При этом величина штрафа за нарушение каждого вида пруденциальных норм за месяц не может превышать 1% минимального размера УК вновь создаваемого банка.

При этом:

- при невыполнении обязательных нормативов штрафы взыскиваются по результатам рассмотрения справок с расчетами фактических значений нормативов или по результатам инспекционной проверки;
- при невыполнении нескольких обязательных нормативов не допускается взыскание штрафа за невыполнение каждого норматива в отдельности;
- штраф взыскивается за невыполнение на отчетную дату обязательных нормативов в целом независимо от количества невыполненных нормативов;
- если допущены разные нарушения, то размер штрафа определяется исходя из наибольшей величины штрафа, предусмотренной в соответствующих пунктах;
- не допускается одновременное штрафование за превышение лимита (сублимита), установленного для суммарной величины всех открытых валютных позиций, и за каждое превышение лимитов (сублимитов) по отдельным иностранным валютам и рублям.

ТУ Банка России вправе не применять к банку санкции в виде штрафа, предусмотренные в ряде пунктов Инструкции, либо применять такие санкции в меньшем размере, чем предусмотрено, если применение штрафов в заданном в Инструкции размере будет иметь существенные негативные последствия для его финансового положения, а также если на момент совершения нарушения к банку применялись более жесткие меры воздействия (временно ограничен круг операций или введен запрет на их ведение, направлено ходатайство об отзыве лицензии).

См. также Кодекс РФ «Об административных правонарушениях» (Закон № 195-ФЗ от 30.12.2001 г., введен в действие с 1.07.2002 г.), в

котором, в частности, особо выделены нарушения законодательства о банках и банковской деятельности (ст. 15.26), а также информационное письмо ЦБ № 84-Т от 2.07.2002 г.¹

Надзорные органы имеют право потребовать от банка осуществить **мероприятия, направленные на его финансовое оздоровление**, а именно на изменение величины и/или структуры его активов и/или пассивов (требование реструктурировать баланс). Такое требование (которое не следует трактовать как санкцию) предъявляется банку в случае возникновения у него текущих проблем с ликвидностью или высокой вероятности их возникновения в ближайшей перспективе; доводится до банка в форме предписания, которое должно содержать конкретные параметры изменения структуры баланса и сроки, в течение которых эти параметры должны быть достигнуты.

Принятию решения о предъявлении к банку указанного требования должен предшествовать анализ, результаты которого свидетельствуют о целесообразности применения именно такой меры воздействия. В частности, не следует требовать реструктурировать активы, если это может негативно отразиться на отношениях банка с клиентами и/или на его финансовом положении в силу неблагоприятной общей конъюнктуры рынка для продажи тех или иных видов активов либо в связи с вероятной негативной реакцией рынка на продажу активов данного вида.

Надзорный орган может **ограничить** на срок до 6 месяцев **проведение банком отдельных операций** (одной или нескольких) в случае нарушения (невыполнения) им банковского законодательства, норма-

¹ В указанном письме разъяснялось, что несмотря на введение в действие *Кодекса об административных правонарушениях* (КоАП) Банк России будет продолжать самостоятельно применять к КО меры наказания за административные правонарушения в прежнем режиме, т.е. не в порядке производства по делам об административных правонарушениях, предписанном в КоАП. Между тем у юристов есть серьезные сомнения в праве ЦБ поступать таким образом. Обосновывается, в частности, такая позиция, что поскольку нарушения банками норм банковского законодательства представляют собой административные правонарушения (ст. 15.26 *Кодекса*), то и рассматриваться последние должны только в соответствии с процедурами, прописанными в КоАП. Это означает, в частности, что в подобной ситуации полномочия служащих Банка России ограничиваются правом составлять протоколы об административных правонарушениях, что правом самостоятельного применения административного наказания ЦБ и его служащие не наделены (*Гейвандов Я.А.* Юридическая ответственность кредитных организаций за нарушения федерального банковского законодательства // Государство и право. 2005. № 9).

тивных актов и предписаний Банка России, непредставления информации, представления неполной или недостоверной информации. Эта мера предполагает установление количественных ограничений на проведение соответствующих операций (предельного объема остатков средств на соответствующих счетах, количества или круга клиентов, кредиторов, заемщиков); она распространяется на все филиалы банка и оформляется предписанием, в котором должна быть установлена также дата начала применения данной меры воздействия. Если по **ию** течению срока действия предписания финансовое положение банка не улучшилось, то эта мера может быть применена вновь.

Если ТУ Банка России принимает решение направить в центральный аппарат ЦБ ходатайство об отзыве у банка лицензии, то в тот же день оно должно ввести ограничение на выполнение данным банком следующих операций:

- привлечение средств физических и юридических лиц во вклады (депозиты) и путем продажи им собственных ценных бумаг, привлечение межбанковских кредитов, открытие депозитных счетов клиентам, не являющимся участниками банка;
- открытие расчетных и текущих счетов клиентам, не являющимся участниками банка, счетов банкам-корреспондентам и небанковским кредитным организациям, своих корреспондентских счетов в других кредитных организациях;
- выдача банковских гарантий;
- купля и продажа физическим лицам иностранных валют;
- открытие обезличенных металлических счетов для привлечения драгоценных металлов во вклады от лиц, не являющихся участниками банка;
- перечисление средств в бюджеты и государственные внебюджетные фонды по поручению юридических лиц.

Запрет на выполнение банком отдельных операций (одной или нескольких), предусмотренных в его лицензии, может быть введен в случае невыполнения им в установленный Банком России срок предписаний об устранении нарушений, а также если эти нарушения или проводимые банком операции создали реальную угрозу интересам кредиторов (вкладчиков). Запрет вводится в зависимости от финансового состояния банка, соблюдения им требований законов и нормативных актов ЦБ, характера рисков клиентов и кредиторов банка. Запрет означает требование полностью прекратить соответствующие операции с даты, установленной в предписании, и распространяется на все филиалы банка. В таком предписании также должна быть ре-

комендация банку ограничить или прекратить выплату дивидендов, а его акционерам (пайщикам) — воздержаться от выхода из состава участников банка.

В случае реальной угрозы интересам кредиторов и вкладчиков (в частности, при прекращении банком выплат по своим обязательствам), непредставления отчетности на два отчетные даты за последние 12 месяцев или представления недостоверной отчетности указанный запрет может быть введен незамедлительно.

Если принято решение направить в Банк России ходатайство об отзыве у банка лицензии, то в тот же день вводится запрет на платежи (дополнительно к ограничениям на ведение отдельных операций, перечисленным в предыдущем пункте):

- через расчетную систему Банка России;
- через корреспондентские счета в других КО.

Если банк отнесен к группе банков, находящихся в критическом финансовом положении, то ему запрещается покупать и продавать иностранные валюты (как в наличной, так и безналичной форме). Однако надзорный орган может не применять данную меру воздействия к банку, выполняющему мероприятия по собственному оздоровлению или реорганизации (если соответствующий план признан реальным и выполняется в предусмотренные сроки).

Аналогичная мера воздействия должна быть применена к банку, отнесенному к группе банков, испытывающих серьезные финансовые трудности, в случае, если:

- банк не выполнил в установленный срок предъявленное ему требование разработать план оздоровления или реорганизации;
- представленный план оздоровления был признан нереальным или реорганизация была признана нецелесообразной;
- признанный реальным план оздоровления или план реорганизации не выполняется в предусмотренные сроки по состоянию на две последние отчетные даты.

Запрет на открытие филиалов применяется в случае опасного нарастания проблем банка, неудовлетворительного финансового положения в целях ограничения рисков кредиторов и клиентов. Такой запрет оформляется предписанием и может быть введен вновь, если по истечении срока действия предписания соответствующие проблемы банка не ликвидированы.

В случаях систематического (более трех раз за последние 12 месяцев) невыполнения банком в срок требований об устранении нарушений¹¹, приведших к ухудшению его финансового положения и создав-

ших реальную угрозу интересам кредиторов (вкладчиков), выявления серьезных нарушений в организации учета в банке, несоблюдения им законов при выполнении банковских операций, включая операции *и* на рынке ценных бумаг, надзорный орган может потребовать **заменить руководителя исполнительного органа банка**. Данное требование может быть выдвинуто, если:

- на должности руководителей исполнительных органов и главного бухгалтера банка (филиала) назначены лица, предварительно не согласованные с ЦБ;
- в течение последних 12 месяцев были повторно нарушены требования законов и нормативных актов ЦБ к участникам банка при формировании его УК. Требование о замене руководителей банка оформляется в виде предписания.

Штрафы и иные меры воздействия применяются к банкам также в случаях, если:

- нарушены сроки представления отчетности, ее опубликования в открытой печати, а также сроки представления аудиторских заключений, копий изданий, в которых опубликован годовой отчет;
- отчетность представлена и/или опубликована в объеме и/или в формах, не соответствующих требованиям Банка России;
- установлены факты недостоверности отчетных данных.

В случае выявления недостоверности отчетных данных, означающей попытку скрыть реальное финансовое положение банка, причем это положение таково, что создает угрозу интересам кредиторов (вкладчиков), надзорный орган незамедлительно применяет наиболее сильные меры воздействия, включая подготовку ходатайства об отзыве у банка лицензии.

Об особенности применения мер воздействия к банкам за нарушения, выявленные в деятельности их филиалов (которые, как известно, не являются юридическими лицами), см. раздел IV Инструкции № 59.

Здесь были перечислены меры воздействия, которые главный регулятор банковского сектора вправе применять индивидуально к отдельным банкам и НКО. Однако главные свои решения в части регулирования (процесса внешнего управляющего воздействия) он принимает в виде нормативных актов (их новых вариантов), адресованных сразу всем звеньям, составляющим данный сектор, т.е. в виде инструкций, положений и указаний, заставляющих все банки и НКО одновременно менять свое «поведение» в сфере своей деятельности.

9.8. Требования Центрального банка в рамках надзорных процедур к собственникам и управленцам банков, к технологиям и качеству управления в банках

Право и обязанность Банка России устанавливать определенные требования к участникам (собственникам или их представителям) и менеджменту банков и добиваться выполнения таких требований прописаны в законах.

Так, в Законе о ЦБ (ст. 60) указано, что *«Банк России вправе в соответствии с федеральными законами устанавливать квалификационные требования к кандидатам на должности членов совета директоров (наблюдательного совета), единоличного исполнительного органа, его заместителей, членов коллегиального исполнительного органа, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера кредитной организации, а также к кандидатам на должности руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера филиала кредитной организации»*. Аналогичная норма содержится и в части 4 ст. 1Г Закона «О банках и банковской деятельности», а в последующих частях той же статьи добавлено, что любая КО обязана в письменной форме быстро уведомлять Центральный банк об избрании (освобождении) члена совета директоров (наблюдательного совета), обо всех предполагаемых назначениях на должности и об освобождении от должностей перечисленных выше руководящих лиц.

В связи с этим возникает по крайней мере два неясных вопроса. Во-первых, в штатных расписаниях коммерческих КО нет такой должности, как «член совета директоров (наблюдательного совета)», поскольку совет такой организации — это не что иное, как «законодательный» орган управления, в который входят наиболее крупные участники (собственники, хозяева) организации — физические лица и/или их представители, если такими участниками являются юридические лица. И потому совершенно неясно, какие «квалификационные требования» можно было бы предъявлять к таким лицам.

Во-вторых, неясно, зачем надо согласовывать с Центральным банком кандидатуры руководителей филиалов банков.

В Законе «О банках и банковской деятельности» имеются и некоторые другие нормы, относящиеся к рассматриваемому вопросу (см. ниже).

Ст. 11'. Органы управления кредитной организации

Единоличный исполнительный орган, его заместители, члены коллегиального исполнительного органа (далее — руководитель КО), главный бухгалтер КО, руководитель ее филиала не вправе занимать должности в других организациях, являющихся кредитными или страховыми организациями*, профессиональными участниками РЦБ, а также в организациях, занимающихся лизинговой деятельностью или являющихся аффилированными лицами по отношению к КО, в которой работают ее руководитель, главный бухгалтер, руководитель ее филиала.

Ст. 16. Основания для отказа в государственной регистрации кредитной организации и выдаче ей лицензии на осуществление банковских операций

Отказ в... регистрации КО и выдаче ей лицензии... допускается только по следующим основаниям:

1) несоответствие кандидатов, предлагаемых на должности руководителя КО, главного бухгалтера КО и его заместителей, квалификационным требованиям, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России. Под несоответствием кандидатов, предлагаемых на указанные должности, этим квалификационным требованиям понимаются:

- отсутствие у них высшего юридического или экономического образования и опыта руководства отделом, иным подразделением КО, деятельность которых связана с осуществлением банковских операций, либо отсутствие 2-летнего опыта руководства таким отделом, подразделением;

- наличие судимости за совершение преступлений в сфере экономики;
- совершение в течение одного года, предшествовавшего дню подачи в Банк России документов для... регистрации КО, административного правонарушения в области торговли и финансов, установленного вступившим в законную силу постановлением органа, уполномоченного рассматривать дела об административных правонарушениях;

- наличие в течение двух лет, предшествовавших дню подачи в Банк России документов для... регистрации КО, фактов расторжения с указанными лицами трудового договора (контракта) по инициативе администрации...;

- предъявление в течение трех лет, предшествовавших дню подачи в Банк России документов для... регистрации КО, к КО, в которой каждый из указанных кандидатов находился на должности руководителя КО, требования о замене его в качестве руководителя КО в порядке, предусмотренном в... Законе «О Центральном банке РФ»;

- несоответствие деловой репутации указанных кандидатов требованиям, установленным в федеральных законах и принимаемых в соответствии

ними нормативных актов Банка России;

- наличие иных оснований, установленных в федеральных законах;

2) неудовлетворительное финансовое положение учредителей КО или неисполнение ими своих обязательств перед федеральным бюджетом, бюджетами субъектов РФ и местными бюджетами за последние 3 года;

Под деловой репутацией в соответствии с настоящей статьей понимается оценка профессиональных и иных качеств лица, позволяющих ему занимать соответствующую должность в органах управления КО.

Здесь следует обратить внимание, в частности, на более чем туманное определение деловой репутации.

Не более ясна и ситуация с требованиями к технологиям и качеству управления в банках. Фактически на этот счет в Законе содержатся лишь самые общие, причем сугубо формальные нормы, а именно, что:

- устав банка должен содержать сведения о составе органов управления и органов внутреннего контроля, о порядке их образования и об их полномочиях (ст. 10);

- в банке должны работать известные органы управления (ст. 11');

- в случае создания, получения дополнительных лицензий и в некоторых других случаях банк должен представлять соответствующий бизнес-план (ст. 14);

- руководство банка должно удовлетворять названным выше квалификационным требованиям (ст. 16) и т.п.

Правда, остается общее требование о необходимости выполнения обязательных нормативов (так называемых пруденциальных норм деятельности). Если банк аккуратно выполняет такие нормативы, то это можно рассматривать как косвенное подтверждение того, что управление в нем поставлено надлежащим образом. Только в этом пункте, пожалуй, и можно видеть позицию Центрального банка в отношении внутреннего управления коммерческими банками. Однако надо понимать, что косвенных свидетельств качества управления может быть много, но ни один из них не может раскрыть сами технологии, содержание процесса управления, т.е. то, как именно обеспечивается тот или иной реальный уровень управления.

Можно упомянуть также Указание ЦБ № 1379-У от 16.01.2004 г. «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов». В данном Документе, предназначение которого было — не пропустить в указанную систему «плохие» банки, содержатся несколько групп показате-

лей, в т.ч. «группа показателей оценки качества управления банком, его операциями и рисками». Фактически имеются в виду показатели!

- прозрачности структуры собственности банков;
- организации **сисе** темы управления рисками;
- организации службы внутреннего контроля.

Разумеется, эти вопросы имеют прямое отношение к проблеме управления банками. В то же время очевидно, что они далеко не полностью охватывают данную проблему. К тому же методика балльной оценки указанных параметров деятельности банков, предложенная в Указании № 1379, является предельно формальной.

Вопросы для самоконтроля

1. Нормативно-правовая база банковского надзора включает в себя:
 - нормы законов (каких)?
 - нормативные акты Банка России (какие основные)?
 - то и другое?
 - что-то еще?
2. Под надзором находятся все КО или только банки?
3. Как можно судить, достигает надзор своих конечных целей или нет?
4. Могут ли наступать системные кризисы в банковской сфере при наилучшей постановке надзорной работы регулирующих органов? Если да, то нужен ли вообще надзор за банками?
5. Что следовало бы исправить или изменить в действующей нормативно-правовой базе надзора за банками?
6. Каковы соотношения понятий «надзор» (банковский), «управление», «регулирование», «контроль»?
7. Надзор (контроль) — это наблюдение за функционированием: банковской системы (банковского сектора) в целом или за деятельностью каждого отдельно взятого банка (кредитной организации) либо и то и другое вместе?
8. Кто реально заинтересован в банковском надзоре, а кому он мешает?
9. Каких направлений деятельности банков касается или должен касаться надзор?
10. Может ли банковский надзор быть только государственным или полностью негосударственным?
11. Надзор за банками — процесс непрерывный или периодический?
12. Целесообразно ли было бы к разным группам банков применять разные режимы надзора или режим должен быть одинаковым для всех?
13. Известны принципы банковского надзора. Какие новые (или скорректированные) принципы можно было бы предложить?
14. Что лучше — дистанционный надзор или инспекционные проверки банков на местах?
15. Могут ли быть случаи, когда проверка банка с выездом на место нецелесообразна?
16. Нужны ли банкам кураторы от надзорного органа?

17. Может ли надзорный орган (его представители) брать на себя какие-то функции управления банком, вмешиваться в его оперативно-хозяйственную деятельность?
18. В каких случаях проведение надзорных процедур может не иметь никаких последствий?
19. Какие меры воздействия на проверенный банк — предупредительные, рекомендательные или «карательные» — чаще применяются и какие из них являются более эффективными?
20. Могут ли по результатам надзора за отдельным банком быть приняты решения, касающиеся не только данного конкретного банка? Если да, то какого рода это могут быть решения?
21. Как часто банки нарушают нормы законов и других нормативных актов (насколько необходим за ними «пригляд» со стороны)?
22. Какие обстоятельства провоцируют формальный характер надзора и чем он опасен: для надзорных органов? для банков, их клиентов и кредиторов?
23. Что следовало бы понимать под неформальным надзором? Кто заинтересован в таком надзоре?
24. Каковы требования Центрального банка в рамках надзорных процедур к собственникам и менеджерам банков, к технологиям и качеству управления в банках? Насколько реалистичны в нынешних условиях такие требования?
25. Каким опытом в рассматриваемом плане могли бы взаимно обогащать друг друга разные секторы экономики?

Глава 10

АССОЦИАЦИИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ РОЛЬ В ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ КРИЗИСНЫХ ПРОЦЕССОВ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

В банковской сфере есть не только управление внешнее (в первую очередь со стороны ЦБ РФ), но и управление банками собой, в т.ч. саморегулирование (в означенном ранее смысле). **Управление банками собой** — это самоуправление (саморегулирование), т.е. управление, которое ведется не извне, не внешними по отношению к банкам субъектами, а элементами самой банковской системы (сектора), исходящими из собственных представлений, оценок и интересов, на основе использования доступных им самим механизмов.

Такое управление реализуется на двух уровнях — отдельно взятого банка и банковского сектора в целом (или его крупных частей, представленных масштабными ассоциациями или союзами кредитных организаций). В первом случае речь идет о судьбе каждого конкретного банка (этому аспекту посвящена часть 3 книги), во втором — о здоровом развитии банковской системы в целом или ее крупных звеньев.

Последний вариант предполагает, что банки (и иные КО) добровольно образуют свои общественные организации (объединения), в идеальном случае — одну на всю страну такую организацию, формулирующую и выражающую консолидированную позицию банковского сообщества, в частности, в отношениях с властями. Такими объединениями в банковской сфере выступают ассоциации (союзы) кредитных организаций, которые при этом могут быть либо обычными, либо обладающими статусом так называемой саморегулируемой организации.

Сейчас в России существуют только **обычные ассоциации кредитных организаций**, образующиеся и действующие на основе Закона № 7-ФЗ от 12.01.1996 г. «О некоммерческих организациях» (см. ниже выдержку из Закона).

Ст. 11. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

1. Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности... представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

2. Некоммерческие организации могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) некоммерческих организаций.

Ассоциация (союз) некоммерческих организаций является некоммерческой организацией.

Наиболее известной из таких объединений в нашей стране является **Ассоциация российских банков (АРБ)**, в которую входят почти 700 организаций — коммерческие банки и другие КО, их ассоциации (союзы), иные объединения банков, иностранные банки, имеющие обособленные подразделения на территории РФ (все — члены АРБ), а также организации, деятельность которых направлена на обеспечение функционированием финансово-кредитной системы РФ (участники АРБ). Основное предназначение Ассоциации отражено в ее уставе, одна статья из которого приводится ниже.

Ст. 3. Основные цели и задачи Ассоциации

3.1. Основными целями Ассоциации являются:

- защита прав и законных интересов своих членов и участников, оказание им помощи в целях повышения эффективности их деятельности;
- решение конкретных задач, стоящих перед банковским сообществом;
- содействие созданию условий для эффективного функционирования банковской системы РФ и обеспечения ее стабильности;
- участие в установленном порядке в подготовке решений нормативно-го характера по вопросам регулирования банковской деятельности;
- участие в разработке государственных программ развития банковской системы, а также единой государственной денежно-кредитной политики.

3.2. Основными задачами Ассоциации являются:

- представление и защита интересов членов и участников в Центральном банке РФ и других органах государственной власти РФ;
- оказание членам и участникам организационной, информационно-аналитической, методической, правовой и иной помощи;
- повышение престижа, надежности и взаимного доверия членов и участников, обеспечение соблюдения членами Кодекса этических принципов

¹ Такой принцип реализован в Законе РФ № 5341-1 от 7.07.1993 г. «О торгово-промышленных палатах в РФ», в соответствии со ст. 5 которого на одной и той же территории может быть образована только одна торгово-промышленная палата.

банковского дела, расширение делового партнерства между членами и участниками, а также контактов между их руководителями и специалистами;

- расширение сотрудничества членов и участников с зарубежными банками, их союзами и ассоциациями, международными финансовыми организациями;

- содействие кредитным организациям в консолидации их ресурсов для реализации крупных народнохозяйственных программ;

- развитие банковского дела в РФ, участие в мероприятиях, проводимых Центральным банком РФ и другими органами государственной власти РФ по развитию российской банковской системы;

- содействие в проведении последовательной и экономически обоснованной денежно-кредитной политики.

3.3. Для достижения своих целей и решения задач Ассоциация:

- оказывает членам и участникам Ассоциации правовую, организационную, консультационную и иную помощь;

- организует и обеспечивает функционирование негосударственной системы разрешения споров между членами, участниками и их клиентами;

- анализирует состояние и тенденции развития экономики, банковского дела и рынка финансовых услуг;

- информирует КО о решениях Банка России и иных органов государственной власти РФ, а также о судебных актах по спорам, имеющим отношение к деятельности КО;

- организует и участвует в проведении конференций, симпозиумов, выставок, «круглых столов», семинаров и иных публичных мероприятий по актуальным вопросам банковской деятельности;

- сотрудничает с отечественными и зарубежными союзами, ассоциациями и другими объединениями КО и предпринимателей;

- организует и содействует повышению профессионального уровня руководителей и специалистов КО, способствует созданию банковских школ, центров и курсов переподготовки банковских кадров, организует стажировку специалистов в КО в России и за рубежом;

- организует и осуществляет информационно-издательскую деятельность, информирует общественность о положении в банковской системе...;

- иницирует, принимает участие в разработке и способствует принятию законодательных и иных нормативных правовых актов, направленных на развитие и укрепление банковской системы, на повышение ее надежности и устойчивости;

- координирует свою деятельность с Центральным банком РФ и другими органами государственной власти РФ;

- разрабатывает и направляет в Центральный банк РФ и иные органы государственной власти РФ предложения по реализации единой государственной денежно-кредитной политики, совершенствованию банковского регулирования и надзора, развитию финансовых рынков, совершенствованию налоговой политики в отношении КО;

- разрабатывает и устанавливает стандарты банковской деятельности в соответствии с действующим законодательством;

- контролирует банковскую деятельность своих членов, служебную деятельность их должностных лиц в пределах полномочий, предоставленных Ассоциации в действующем законодательстве;

- разрабатывает и устанавливает требования, предъявляемые к КО, не являющимся членами Ассоциации, для целей их вступления в Ассоциацию...;

- применяет к членам Ассоциации меры воздействия, установленные в действующем законодательстве;

- осуществляет сбор, обработку и хранение информации о членах и участниках в соответствии с действующим законодательством;

- обеспечивает конфиденциальность ставших ей известными сведений о ее членах и участниках, в том числе сведений об их клиентах.

Если сказать коротко, то АРБ главным образом представляет и защищает как материальные, так и другие законные интересы своих членов и участников (как корпоративные, групповые, так и отдельных организаций) прежде всего перед властями, стремясь в меру возможностей воздействовать на условия ведения банковской деятельности в стране. Об управлении указанной деятельностью в этом случае речь не идет.

Что же касается таких пунктов из воспроизведенной части устава АРБ, как разработка и установление стандартов банковской деятельности (обязательных для исполнения), контроль банковской деятельности своих членов, работы их должностных лиц, то такие функции характерны скорее для саморегулируемых организаций. **Саморегулирование банков** — это способ именно управления общепанковскими делами на основе самоорганизации, самоуправления и самоопределения, который реализуется не параллельно действиям власти, а во взаимодействии с нею.

Для банковского сектора экономики саморегулирование (негосударственное регулирование) имеет особо важное значение. Без формирования эффективных институтов саморегулирования рынок банковских услуг в России не может нормально развиваться. Объясняется это следующими обстоятельствами.

Во-первых, в России во всех сферах бизнеса, а в банковской сфере в особенности безусловно доминируют государственные регулирующие органы. При этом интересы государства, представляемые указанными органами, нередко расходятся с действительными интересами как общества в целом, так и банковского сообщества, а акцен-

ты в их деятельности смещаются в сторону удобства самих этих органов в ущерб эффективности функционирования банковского дела.

Во-вторых, в стране пока отсутствуют действенная система учета, законодательного обеспечения и защиты интересов предпринимательства, длительные традиции делового взаимодействия бизнеса и власти, что заставляет предпринимателей, в т.ч. банки, предпринимать специальные усилия для того, чтобы быть услышанными властями. Это тем более необходимо, что банки ориентированы на интересы потребителей своих услуг в гораздо большей мере, чем государственная машина, и потому они способны через свои ассоциации (на основе «обратной связи» с клиентами — потребителями банковских услуг) в значительно большей степени отражать интересы общества, чем органы государственного регулирования. Поэтому использование потенциала саморегулируемых организаций может обеспечить более эффективный механизм развития, чем только административное давление на банки со стороны государства.

Понятие саморегулируемой организации (СРО) впервые было введено в России Положением «О выпуске и обращении ценных бумаг и фондовых биржах в РСФСР» (было утверждено Постановлением Правительства РСФСР № 78 от 28.12.1991 г.). В этом документе отмечалась возможность создания участниками рынка ценных бумаг (РЦБ) профессиональных общественных организаций, ассоциаций, профессиональных союзов с целью саморегулирования деятельности на данном рынке, поддержания высоких профессиональных стандартов для своих членов, подготовки персонала, развития инфраструктуры РЦБ, коллективного представительства своих интересов и защиты интересов инвесторов.

Получение общественной некоммерческой организацией официального правового статуса СРО предполагает в первую очередь передачу ей государственным органом (органами) некоторых нормотворческих и контрольных полномочий в части слежения за тем, как участники (члены) организации выполняют установленные государством правила и стандарты деятельности на соответствующем рынке (это все равно необходимо для оптимизации уровня государственного регулирования сферы предпринимательства), а также права вырабатывать собственные правила и стандарты профессиональной деятельности (естественно, не противоречащие тем, что установила власть) и проводить их в жизнь как обязательные, в т.ч. контролировать их исполнение (см.: ст. 48—*50 Закона № 39-ФЗ от 22.04.1996 г. «О рынке ценных бумаг», ст. 15—17 Закона № 46-ФЗ от 5.03.1999 г. «О защите

прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг», ст. 28 Закона № 108-ФЗ от 18.07.1995 г. «О рекламе», ст. 22 Закона № 135-ФЗ от 29.07.1998 г. «Об оценочной деятельности в РФ», ст. 20 Закона № 119-ФЗ от 7.08.2001 г. «Об аудиторской деятельности»).

В банковском законодательстве институт саморегулирования (в том смысле, в каком он применяется для регулирования деятельности на РЦБ) пока отсутствует, хотя в отдельных нормативных актах Центрального банка он упоминался. Очевидно, задача состоит в том, чтобы данный институт закрепить в каком-либо банковском законе. При этом есть смысл оговорить следующие принципиальные положения.

1. Представляется нецелесообразным участие регулирующих и надзорных государственных органов в создании СРО или какое-то организационное воздействие на их деятельность. Отношения указанных органов с СРО должны строиться на принципах равноправия и партнерства. К сожалению, имеющийся опыт саморегулирования на РЦБ в этой части не дает примера, достойного распространения.

Так, в Законе «О рынке ценных бумаг» подчеркивается, что организация, созданная профессиональными участниками РЦБ, приобретает статус СРО после получения разрешения (лицензии), выданного таким государственным органом, как Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ России). В свою очередь ФКЦБ в 1997 г. утвердила два нормативных акта (положения), реализующих данный бюрократический подход, по сути превращающий СРО (точнее, их органы управления) в особые службы самой ФКЦБ: «О саморегулируемых организациях профессиональных участников рынка ценных бумаг» и «О лицензировании саморегулируемых организаций профессиональных участников рынка ценных бумаг» (в марте 2004 г. ФКЦБ была ликвидирована, но многие из принятых ею нормативных актов пока никто не отменял). Понятно, что ни о каком равноправии и партнерстве не может быть речи, если одна сторона может выдать другой стороне лицензию на существование, а может эту лицензию и отобрать.

Более того, нормативно закрепленный подход бывшей ФКЦБ к данному вопросу таков, что получение самой лицензии профессионального участника РЦБ или лишение ее прямо увязано с членством в СРО, что можно полагать совершенно недопустимым.

2. Органы власти должны понять, что саморегулируемые организации — это когда государство передает часть полномочий по регулированию отрасли саморегулируемым ассоциациям, чтобы они имели возможность отстаивать интересы соответствующего предпринима-

тельского сообщества перед представителями власти¹. В свою очередь члены ассоциации должны делегировать ей на добровольной основе часть полномочий по выработке внутрикорпоративных (внутрисекторных) стандартов поведения, обязательных для исполнения. Без того, чтобы фактически «поделиться» полномочиями, вопрос не решается.

3. Переуступка ряда полномочий должна коснуться не только «рядовых», простейших вопросов текущей деятельности банков. Общефедеральная банковская СРО, если она будет создана, должна получить реальные возможности на партнерских началах участвовать в процессе разработки и принятия решений по принципиальным вопросам развития банковского дела в стране (вопросы стратегии развития банковского сектора, кредитно-денежной политики, обязательных нормативов и методик их расчета, подготовки нормативных актов Банка России и др.).

Вопросы для самоконтроля

1. Могут и должны ли ассоциации (союзы) КО влиять на формирование и совершенствование законодательной и нормативно-правовой базы банковской деятельности? Если да, то будет ли это способствовать предупреждению кризисов в банковской сфере?
2. Что реально делают сейчас ассоциации КО для повышения надежности работы своих членов?
3. Укрепятся ли антикризисные механизмы в банковской сфере, если указанные ассоциации (или единая ассоциация) получат статус саморегулируемых организаций?

Есть и другая позиция. Например, в ассоциации промстройбанков «Россия» считают, что саморегулирование — это не переуступка органом надзора части своих полномочий банковским ассоциациям, а всего только выработка банковским сообществом обязательных для выполнения их членами дополнительных правил поведения.

ЧАСТЬ УПРЕЖДАЮЩЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАНКАМИ СОБСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА И ЕЕ РОЛЬ В НЕДОПУЩЕНИИ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

11.1. К постановке проблемы

Как было показано в предыдущей части книги, государство в лице своих ответственных органов (правительство, Центральный банк и другие) занимается регистрацией кредитных организаций, лицензированием и надзором за их деятельностью, в частности, устанавливает для них законодательные рамки функционирования, а также обязательные нормативы деятельности и следит за их выполнением, при необходимости применяет к указанным организациям соответствующие меры воздействия. Предполагается, что данные органы осуществляют стратегическое и тактическое (текущее) управление банковской системой (сектором) как единым объектом управления, рассматривая в качестве цели такого управления здоровое и эффективное развитие банковской системы в целом в составе экономической системы страны.

Вместе с тем государственные органы не сильно интересуются, каково «самочувствие», насколько стабильно, надежно, бескризисно функционирует и развивается каждый отдельно взятый банк (отдельная НКО). Под стратегической задачей надзора и регулирования в Центральном банке понимали и понимают поддержание стабильности банковской системы, при этом нормы банковских законов трактуются таким образом, что ЦБ РФ выступает против вынесения на первый план своей работы вопросов устойчивости конкретных банков, считая, что это означало бы подмену цели надзора одним из средств ее достижения (очевидно, в данной трактовке сказывается тот же принцип, в соответствии с которым любить народ гораздо легче и даже приятнее, чем конкретного человека). В итоге считается, что в рамках имеющихся макроэкономических условий, действующих норм права и устанавливаемых регулируемыми органами правил поведения каждый банк должен сам заботиться о себе, обеспечивая свое уверенное развитие, а если понадобится, то и преодолевать кризисные ситуации.

В принципе с этим можно было бы и согласиться, поскольку банки (НКО) — организации рыночные, коммерческие. Но только при одном непереносимом условии — если указанные выше условия, нормы права и правила, за качество которых должны и могут отвечать только

органы государственной власти, действительно хороши и благоприятствуют цивилизованной и эффективной деятельности коммерческих структур, по крайней мере не создают для них дополнительных сложных проблем.

Если же этого нет, то государство не может возлагать всю ответственность за ситуацию в банках исключительно на сами же банки, а последние, сталкиваясь с серьезными проблемами, вправе рассчитывать на определенную помощь со стороны властей, как минимум — на более оперативное и квалифицированное решение тех общих вопросов, которые от самих коммерческих КО не зависят. Между тем, как было показано в предыдущих главах книги, с указанными условиями, нормами и правилами, к которым должны приспособляться отечественные банки, дела обстоят далеко не лучшим образом.

К данному вопросу можно подойти и с других сторон.

Как уже отмечалось, одна из негативных черт сложившейся в России надзорной практики — вольное или невольное сведение цели надзора к попыткам обеспечения стабильности и надежности банковской системы (сектора) в целом, но не отдельных ее элементов, т.е. не отдельных банков (НКО). Такой подход, при котором за лесом не желают видеть отдельные деревья, не только односторонний, но и бесперспективный, поскольку система крепка только конкретными банками.

Более того, переход от формального надзора к надзору качественному, содержательному, неформальному, необходимость которого стала уже общим местом в документах Банка России, предполагает «плотную» и высококвалифицированную работу представителей ТУ ЦБ (в частности, кураторов) с каждым конкретным банком с целью обнаружения существенных проблем в деятельности именно данного банка уже в момент их возникновения и выяснения его способности выполнять свои обязательства хотя бы в ближайшей перспективе. В создавшейся ситуации конкретная и умная работа не вообще с «лесом», а с каждым конкретным «деревом» становится велением времени. В конце концов у нас не так много банков, чтобы позволить себе, как это делалось раньше, бездумно разбрасываться оставшимися.

Абстрактно можно вообразить себе ситуацию, когда и макроэкономические параметры, и нормы законодательства, и механизмы правоприменения, и «правила игры», устанавливаемые рынком и регулирующими органами, и вообще все условия деятельности банков будут наилучшими, максимально благоприятными. Только в такой воображаемой ситуации, когда успех или неуспех конкретного коммерческого банка зависит только от него самого, Центральный банк и другие

властные органы могли бы «сидеть на лаврах» и олимпийски спокойно применять к любым КО любые меры надзорного воздействия в *цш* самом широком и жестком толковании.

А пока такие идеальные условия отсутствуют (и вряд ли можно рассчитывать, что они скоро появятся), большинство абстрактно правильных принципов эффективного банковского надзора может быть реализовано в России лишь частично. А это значит, что общество и банки вправе ждать от органов власти в первую очередь не бескомпромиссно жесткого применения указанных принципов к банкам, а *кН* которые в чем-то отклонились от идеально же понимаемого «должно-го», а целенаправленного и ответственного формирования комплекса предварительных условий, только при наличии которых и было бы оправданным применение таких принципов.

Таким образом, непредвзятый взгляд на ситуацию показывает, что в настоящих условиях обеспечение бескризисного развития каждого банка должно быть делом не только самого банка, но и Банка России и других регулирующих органов, а также ассоциаций КО.

Но это, видимо, будущее. А пока банки должны решать свои проблемы по сути в одиночку, причем в неблагоприятных в целом макроэкономических, правовых и иных условиях, при жестком и, главное, не вполне адекватном надзоре, исходящем из того, будто указанные условия жизнедеятельности российских банков уже сейчас являются наилучшими.

11.2. Стратегия управления банком

Вводные замечания

Из документов Банка России, рассмотренных в первых двух частях книги, легко можно вывести, что в них проблема антикризисного управления в банках едва ли не целиком сводится к тому, как последние могут или должны противостоять характерным для их деятельности финансовым рискам. Между тем такой подход является ограниченным. На самом деле нужен комплексный, универсальный подход, учитывающий все аспекты и направления деятельности банка, предполагающий, что управлению подлежат все эти аспекты и направления, вообще все процессы, происходящие в банке, требующий понимания того, что есть само банковское дело и есть связанные с этим делом риски, представляющие собой только его элемент. С этой точки зрения антикризисное управление банком собой — это специальное управление всеми сторонами его жизнедеятельности, начиная с самых

фундаментальных, а не только ожидающими его рисками. И первый «пункт» такого управления банком связан с его стратегией.

Ранее уже отмечалось, что коммерческий банк не может функционировать и нормально развиваться без стратегии¹. Что же она означает?

Российские коммерческие банки функционируют в достаточно сложных социально-политических, экономических, финансовых условиях, вместе с другими субъектами национальной экономики испытывая на себе воздействие всевозможных негативных обстоятельств. Вместе с тем многие банки, несмотря на все это, развиваются в целом успешно. Вопрос, следовательно, лишь в том, как конкретный банк может оказаться в числе успешных.

В товарном хозяйстве цены (тарифы) формируются на основе среднеобщественных или среднеотраслевых затрат факторов производства, что предполагает «отсечение» индивидуальных затрат, существенно превышающих средний уровень. В силу этого рыночная экономика в норме — это такая экономика, часть субъектов которой на каждом данном отрезке времени «приговорена» к разорению. Подобная перспектива в принципе грозит всем участникам рынка, но реально происходит, конечно, не со всеми. Примерно так же действует и кризис: угрозы от него распространяются на всех, количество потерпевших может возрасти, но оно никогда не равно общему числу участников рынка.

Сказанное можно трактовать следующим образом. Естественная природа рынка, а тем более кризис представляют собой своеобразную катализирующую среду, укрепляющую сильные стороны и обостряющую «болезни» каждого участника рынка, в данном случае банков. А это уже та сфера, за которую непосредственно несет ответственность каждый отдельно взятый банк.

Почему же некоторые банки действуют успешно, а результаты других в тех же условиях более чем посредственны или они вынуждены совсем прекратить свою деятельность? Чем отличается деятельность банков, которым сопутствует длительный успех, от их менее удачливых соперников? Что служит залогом успеха или какие факторы обеспечивают банку долгосрочный успех? Что необходимо сделать, чтобы процветать долго? Ответ на эти и подобные им вопросы в принципе один — корень долговременного успеха в разумной и эффективной организации в банке **стратегического управления**.

Как удачно выразился один автор, банк без ясной и эффективной стратегии развития — это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами.

Управление современным банком относится к одной из самых сложных и интеллектуальных сфер человеческой деятельности. Данное утверждение вдвойне верно для нынешних российских условий: наши банкиры поставлены в чрезвычайные обстоятельства; банки объективно находятся в центре множества противоречивых, кризисных и трудно прогнозируемых процессов, идущих в экономике, политике и социальной сфере. В то же время стремительное развитие ситуации в банковском секторе и вокруг него опережает возможности работников и руководителей банков основательно овладеть всем арсеналом методов, приемов, знаний, столетиями накапливавшихся в зарубежных странах, обобщивших огромный опыт выживания и роста.

Большинство российских банков озабочено скорее оперативными, чем стратегическими аспектами деятельности. Если банки и используют элементы стратегического управления, то чаще всего в неявном виде и на интуитивном уровне. Здесь сказывается влияние как объективных, так и субъективных причин. Так или иначе, в арсенале отечественных банков хоть какие-нибудь формы и методы управления собой на стратегическом уровне занимают далеко не самое видное место¹. Стоит, впрочем, отметить, что эта проблема актуальна не только для банков, но и для всех отраслей российской экономики.

Современный российский банк, как и любой развивающийся организм, подвержен «болезням роста». В их числе и такая серьезная, как неравномерность развития: в первую очередь развиваются органы, системы и направления, которые дают быструю экономическую отдачу. И существенно уступают, а порой и отсутствуют в работе банков такие виды деятельности, как системный анализ, диагностика, прогнозирование внешней и внутренней среды банка, разработка гибких стратегий, создание адаптивных структур, вовлечение персонала в процесс управления — все то, что относится к сфере современного менеджмента. Главная причина недооценки этих важнейших направлений работы — недостаточно высокая управленческая культура в обществе в целом и в банковской сфере, а порой просто неграмот-

¹ Опросы банков, проведенные в 2005 г., показали, что планы на срок не менее трех лет разрабатываются примерно в каждом втором банке, но менее чем в половине из них ведется мониторинг выполнения такого стратегического плана на основе системы сбалансированных показателей. В данной группе банков только в каждом третьем банке разработкой стратегических планов занимается специальное подразделение. Среди банков, где действует такое подразделение, лишь в каждом третьем составляются планы на срок не менее трех лет.

ность, отсутствие элементарных представлений о современном менеджменте.

Организация работы современного банка требует четкого и слаженного управления. Повышенные требования к нему вызваны рядом причин, в частности:

- динамичностью изменений законодательных и иных нормативных актов;
- частой сменой приоритетов в формировании рынка банковских услуг;
- высокой динамикой развития банковских технологий;
- сильной конкуренцией в условиях нестабильного финансового рынка.

С момента своего образования отечественные банки работают с неустойчивой в хозяйственном и финансовом плане клиентурой в условиях спада национального производства и сокращения рынков для отечественного производителя, взаимодействуют с неустоявшимися банковскими и иными финансовыми учреждениями внутри страны; сотрудничают с зарубежными банками, не имея достаточного опыта. Кроме того, сказывается недостаточное количество квалифицированных служащих как низшего, среднего, так и руководящего звена. Отсутствует также солидная отечественная научная база по проблемам управления банковской деятельностью, соответствующие исследования почти не проводились. Автоматическое перенесение форм и методов управления, сложившихся в других странах, невозможно, необходимы поиск и практическое апробирование отвечающих специфическим условиям России механизмов эффективного управления банковским сектором.

Практика российских банков последних лет изобилует примерами финансовых потерь в результате недооценки, забвения или преднамеренного игнорирования тех или иных факторов, определяющих стабильное и эффективное их функционирование. При этом ссылки на сложности «переходного периода», которые якобы заранее предопределяют финансовый крах банка, нельзя признать состоятельными. В большинстве случаев дело скорее в неумении в систематизированном виде, комплексно учесть все указанные факторы в их взаимосвязи. Речь идет о выработке целостного, научно обоснованного подхода, своего рода алгоритма банковской деятельности.

Планирование и стратегия управления

Планирование представляет собой центральное звено цепи действий, составляющих содержание процесса управления банком:

АНАЛИЗ -* ПЛАНИРОВАНИЕ -> РЕГУЛИРОВАНИЕ — КОНТРОЛЬ

Под **планированием** деятельности **банка** следует понимать формулирование (уточнение, пересмотр) политики банка на предстоящий период развития и определение системы практических мер, необходимых для их реализации, в форме составления обобщающего концептуального документа (документов), трактующего деятельность банка по отдельным ее направлениям.

Планирование должно распространяться на все объекты банковского управления, т.е. на все сферы деятельности банка, на все осуществляющиеся в нем процессы или отношения либо на те из них, в отношении которых необходимость в планировании в данный период признана более настоятельной.

В общем случае к основным (укрупненным) объектам, которыми банк должен управлять, когда он управляет собой, относятся:

- привлечение ресурсов;
- размещение ресурсов;
- собственный капитал;
- продуктовый ряд;
- маркетинг;
- организационные структуры и структуры управления;
- персонал и труд;
- информационные потоки;
- внутрибанковские отношения;
- материально-техническая и программная база;
- финансовые технологии;
- учет и отчетность;
- финансовые результаты;
- отношения с другими кредитными организациями;
- отношения со вспомогательными организациями;
- безопасность;
- связи с общественностью;
- другие (по усмотрению банка).

При этом продолжительность планового периода не имеет жестких ограничений и может определяться каждым банком самостоятельно (о планировании детальнее см. в следующем параграфе настоящей главы).

Тем самым планирование решает задачи определения общих и частных целей развития банка и конкретных путей их реализации на различных уровнях детализации и временных отрезках его деятельности, т.е. задачи выработки самой **стратегии управления**. Такая работа, сложная, ответственная и необходимая, предполагает:

- своевременное предвидение перемен, приспособление к ним и контроль за процессом;
- постоянное укрепление своих сильных сторон, реализацию вновь открывающихся возможностей;
- минимизацию рисков, ликвидацию внутренних слабостей, устранение опасных ситуаций и т.д.

Внедрение в практику стратегического планирования и стратегического управления в целом обусловлено необходимостью реализации идей управления, ориентированных на долгосрочное эффективное развитие любого предприятия в условиях рынка. На современном этапе развития российской банковской системы проблема эта актуальна для всех банков, поскольку речь идет о реальном применении одного из самых эффективных рычагов управления.

Для успешного функционирования банка в современных условиях требуются разработка стратегии его развития, что означает определение ключевых приоритетов в его деятельности, разработку сценариев развития и планов мероприятий, способных реализовать выбранные приоритеты и цели, и согласование процедур оперативного управления с механизмами стратегического управления и планирования.

Стратегию управления каждый банк определяет исходя из представлений о своем месте на рынке, финансовых и иных возможностях, сложившейся клиентуры и многих других параметров. Процесс этот весьма тонкий и всегда в чем-то уникальный. И не только потому, что базируется на учете огромного количества разноречивых факторов, а прежде всего потому, что предполагает индивидуальную их оценку. И в каждом банке такая оценка будет своя.

Стратегическое управление как процесс, охватывающий все сферы и направления деятельности банка и все его структурные подразделения, призван направить усилия всех сотрудников организации на решение поставленных задач и обеспечить ее успешную и эффективную деятельность на финансовом рынке.

Чтобы в итоге добиться этого, банку целесообразно в предварительном порядке:

- понять и правильно оценить макроэкономические условия, в которых предстоит работать банку и его клиентам.

- установить предпосылки, от которых зависит выбор приоритетов на рынках;

- понять необходимость тех или иных перемен в своей работе (включая изменение организационных структур, в клиентской политике, в своем продуктивном ряду и т.д.) для максимального использования рыночных возможностей;

- адекватно оценить приоритетные направления работы, что будет определять подходы к распределению ресурсов (финансовых, материальных, людских).

О наличии у банка стратегии могут свидетельствовать, в частности, следующие обстоятельства:

- банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;
- инвестиционные и иные долгосрочные решения принимаются на основе соответствующих критериев;
- текущая деятельность планируется и направляется на основе более долгосрочных целей и планов;
- весь коллектив банка знает и разделяет перспективные цели развития организации и пути (способы, методы) их достижения;
- каждый сотрудник знает меру своего вклада в достижение целевых показателей банка;
- внедрена система сбалансированных показателей успешности деятельности банка, ресурсно обоснованная и дополненная инструментами мотивации сотрудников.

Наличие хорошо продуманной стратегии позволяет банку успешно решать следующие **основные задачи**:

- участники (собственники) банка приобретают четкое понимание смысла и задач его существования;

- менеджеры получают возможность в процессе текущей деятельности отделять главные проблемы и задачи от второстепенных, не имеющих большого значения для банка. В противном случае возникает нерациональный разброс в действиях и подходах, приводящий к распылению ресурсов;

- в банке формируется надлежащий корпоративный дух, повышается заинтересованность и лояльность сотрудников, у которых появляется ощущение стабильности, надежда на улучшение ситуации (если она была не очень хороша) и на рост собственного благосостояния: появляется возможность организовать четкую мотивацию персонала на выполнение поставленных задач;

- укрепляется имидж банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов;

- более осмысленными и целеустремленными становятся принимаемые в банке тактические решения.

Стратегию развития банка необходимо разрабатывать совместно с теми лицами, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее реализацию. В банках, где управление поставлено на современном уровне, носителями стратегии управления являются не только высшие руководители, но и весь коллектив.

При этом основой успешного внедрения стратегического (перспективного) управления в работу банка являются «политическая» воля (понимание, заинтересованность, увлеченность) его высших руководителей — собственников и топ-менеджеров и достаточный профессионализм последних.

До грозы 1998 г. некоторые российские банки использовали элементы стратегического управления (планирования) не для организации бизнеса, а как элемент «украшения витрин» для привлечения ресурсов с международных рынков. Цели привлечения ресурсов во многом были достигнуты, а сложности организации бизнеса остались: результатом стали проблемы качества активов и недопустимо высокого уровня валютных рисков, приведшие к банкротству ряда известных кредитных организаций. Другими словами, стратегии декларировались, но не проводились в жизнь.

Другая распространенная причина неуспеха состоит в том, что во многих банках, с одной стороны, высшее руководство, даже если оно по своей квалификации готово к задачам стратегического управления, на практике перегружено текущей управленческой работой (проблема делегирования полномочий вниз), с другой — нередки случаи, когда ответственные исполнители, которым поручается подготовка проекта стратегического плана, не освобождаются от множества тоже текущих задач, в результате чего как минимум срываются сроки подготовки такого проекта, а как максимум — он получается некачественным или некомплексным (особенно в части аналитических и расчетных приложений).

Наконец, нельзя закрывать глаза на то, что далеко не все и руководители банков и лица, которых они назначают ответственными исполнителями, готовы по своему профессиональному уровню к указанной работе, поскольку она действительно является исключительно сложной. Специалистов, которые хорошо справились бы с подобным заданием, в принципе не так уж много на всю Россию. »

Зарубежные специалисты основными причинами неудач внедрения стратегического управления в банках называют следующие: • отсутствие анализа стратегических альтернатив; • информационная недостаточность; • неумение принимать чужие разработки; • преобладание так называемого «операционного мышления»; • страх перед некомпетентностью и ошибкой.

О нормативных требованиях

Требования со стороны Центрального банка к российским коммерческим банкам (и НКО) в части разработки ими собственных стратегий развития только начинают формироваться. Имеется в виду следующее.

Как уже отмечалось ранее, в соответствии с Инструкцией ЦБ № 109 от 14.01. 2004 г. «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» для государственной регистрации КО и получения лицензии на осуществление банковские операций (а также для получения действующей кредитной организацией повышенной лицензии) должен быть представлен целый пакет документов, в который обязательно включается бизнес-план КО (п. 3.1.4 Инструкции). Это можно понимать как в неявной форме выраженное требование о том, чтобы вновь создаваемый или расширяющий свою деятельность банк позаботился о разработке своей стратегии, причем такой, которая устроила бы Банк России.

То же самое можно отметить и в отношении следующего документа. Имеется в виду Указание ЦБ № 1530-У от 17.12.2004 г. «О порядке составления кредитными организациями годового бухгалтерского отчета», в соответствии с которым указанный отчет; должен включать в себя годовой бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и некоторые другие документы, в т.ч. особую пояснительную записку. Эта записка (п. 4.4 Указания) должна содержать, в частности, такие сведения, которые фактически должны составить значимую часть стратегии организации, а именно существенную информацию о КО, ее финансовом положении, сопоставимости данных за отчетный и предшествующий ему годы, методах оценки и существенных статьях бухгалтерской отчетности, в том числе:

- перечень основных операций КО, оказывающих наибольшее влияние на изменение финансового результата, а также информацию относительно различных операций, проводимых кредитной организацией в различных регионах страны;

- краткий обзор существенных изменений, произошедших в деятельности КО, а также событий, оказавших или способных оказать влияние на финансовую устойчивость КО, ее политику (стратегию) за отчетный год;

- краткий обзор направлений (степени) концентрации рисков, связанных с различными банковскими операциями, характерными для данной КО;

- перечень существенных изменений, внесенных кредитной организацией в ее учетную политику, а также изменений, которые она собирается внести в указанную политику в следующем году;

- события после отчетной даты, свидетельствующие о возникших после отчетной даты условиях, в которых организация ведет свою деятельность, существенно влияющих на финансовое состояние, состояние активов и обязательств КО.

Как видно из этого, речь идет скорее о неких «намёках» со стороны Центробанка на необходимость разработки банками своих стратегий, нежели о более или менее ясных указаниях или рекомендациях на этот счет. Между тем практически все отечественные банки в последние 2—3 года активно занялись такой работой.

Дело в том, что в соответствии с ранее действовавшим Указанием Банка России № 1069-У от 13.12. 2001 г. «О годовом отчете кредитной организации» в пояснительной записке следовало отражать и другую информацию, в частности:

- 1) применявшиеся банком методы контроля и управления ликвидностью, платежеспособностью, рисками (по их видам);

- 2) краткий обзор состояния системы внутреннего контроля банка, пути ее совершенствования;

- 3) стратегию развития банка, а именно:
 - перспективные для банка направления деятельности;
 - пути повышения эффективности и способы достижения конкурентного преимущества и поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях изменяющейся рыночной экономики и правил банковского регулирования.

Очевидно, эти или подобные им нормы следовало бы снова включить в официальные документы Центробанка. Из действующих нормативных актов только Указание ЦБ № 1176-У от 5.07.2002 г. «О бизнес-планах кредитных организаций» содержит требование о раскрытии кредитными организациями своей рыночной политики, однако это требование относится не ко всем банкам (см. главу 7 книги).

11.3. Стратегия развития банка: содержание и технология разработки

В общем случае под стратегией банка как рабочим инструментом управления целесообразно понимать согласующиеся с его концепцией развития (миссией) ясно сформулированные руководством банка *и* III веты на основные, принципиальные вопросы развития организации (рассчитанные не обязательно на длительные периоды времени), полученные на основе анализа совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих или способных повлиять на условия и результаты ее деятельности в обозримой (доступной прогнозированию и планированию) перспективе. Такие ответы должны воплощаться в едином завершенном рабочем документе, в котором могут содержаться следующие разделы или части:

- 1) система целей банка;
- 2) стратегия управления банком:
 - политики банка по основным направлениям его деятельности;
 - система практических мер, способных реализовать указанные политики.

При разработке такого документа рекомендуется исходить из следующего правила (стандарта).

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1. Банк должен начинаться со стратегии его развития (возникновения, становления, функционирования, выживания) — продуманной, качественной; (адекватной условиям его деятельности), индивидуальной, гибкой.

Разработка качественной стратегии и ее последовательная реализация — центральная проблема становления и устойчивого развития (выживания) каждого коммерческого банка.

Отсутствие у банка собственной стратегии развития или ее формальное наличие означает отсутствие в нем планирования (имея в виду, что управление банком должно включать следующие последовательные звенья: анализ — планирование — оперативное управление — контроль) и, следовательно, полноценного даже по формальным признакам управления.

2. Наличие даже качественной стратегии развития само по себе не гарантирует банку успеха. В то же время ее отсутствие обрекает банк на неуспех, особенно в средне- и долгосрочной перспективе.

3. Качественная стратегия развития банка, если она реально им используется:

- способствует строгой, осмысленной координации его усилий;
- обеспечивает единство общих приоритетов банка и средств их достижения, оснащает деятельность банка необходимым «стержнем»;

- значительно уменьшает риск принятия руководством банка неверных либо несогласованных между собой управленческих решений;

- служит четкой базой отсчета для последующих процессов принятия решений, контроля и оценки успешного хода деятельности организации;

- представляет собой критерий качества постановки менеджмента в банке и конечных результатов его деятельности.

4. Следует избегать тех грубых недостатков в отношении к проблеме стратегии развития и к ее разработке, которые уже обнаружались в практике отечественных банков. Основные из этих недостатков следующие:

1) отсутствие стратегии как таковой, в том числе из-за игнорирования необходимости ее разрабатывать;

2) фрагментарный, некомплексный характер объявляемой стратегии;

3) отсутствие должной увязки, внутренней согласованности между различными составными элементами стратегии;

4) включение в единый документ, претендующий на статус стратегии развития банка, на равных правах* самых разнообразных, разнокачественных и логически разноуровневых элементов.

5. Потребность в выработке собственной качественной стратегии развития (выживания) банка тем выше, чем хуже у него дела (пока сохраняются шансы выжить, остаться функционировать в качестве самостоятельного банка).

6. Собственная стратегия (содержательно другая) нужна и устойчиво развивающемуся, крепкому банку.

Определение четкой стратегии (ее уточнение) особенно важно, если банк:

- растет, расширяется;

- проникает в новые для себя сферы деятельности;

- испытывает воздействие усиливающейся конкуренции.

7. Стратегия развития банка должна учитывать и быть внутренне согласованной со стратегией развития экономики страны и/или стратегией развития экономики региона, если таковые имеются, а если нет, то банк все равно должен иметь собственную стратегию.

8. Для каждого планового периода банк может иметь только одну стратегию. На начальном этапе формирования стратегии возможно рассмотрение нескольких альтернативных вариантов проекта стратегии, которые, однако, должны базироваться на одних и тех же ключевых идеях.

9. Инициировать разработку (уточнение, обновление) стратегии развития банка должно обязательно высшее руководство банка в лице (варианты): а) председателя правления; б) правления; в) совета; г) совета и правления.

Такая инициатива должна включать в себя:

1) формулирование ключевых идей стратегии (ее обновленного варианта);

2) организацию работы по разработке стратегии (ее обновленного варианта).

10. Формирование стратегии развития банка занимает в общем процессе его Управления (т.е. в цепочке анализ — планирование — оперативное управление — контроль) определенное место: начинается на этапе анализа, базируясь на его результатах, и непосредственно составляет сердцевину планирования.

11. Разработка стратегии развития банка целесообразна в отношении всех объектов банковского управления (всех процессов, характеризующих деятельность банка, или их составных частей, всех его внутренних и внешних отношений) в целом или в различных комбинациях.

Каждый банк, учитывая собственные оценки ситуации, в том числе внутри банка, свои сильные и слабые стороны, интересы и возможности, может выделить из всего многообразия объектов банковского управления те из них, в отношении которых разработка (уточнение) стратегии в данный момент времени представляется его руководству и специалистам более актуальной. Необходимо также иметь в виду финансовые и иные издержки, связанные с намечаемыми преобразованиями.

12. Стратегии развития отечественных коммерческих банков с учетом российских реалий могут разрабатываться на разные сроки, но не менее чем на полгода (т.е. стратегия может и не быть долгосрочной по мировым стандартам).

Продолжительность периода времени, на который банк формулирует свою стратегию, зависит от доступного его аналитикам и руководителям горизонта обоснованного прогнозирования ситуации в экономике страны и/или региона, на рынках банковских услуг и положения самого банка.

13. Проект стратегии развития банка на основе ключевых идей, сформулированных руководством банка, должен готовиться (варианты в порядке нарастания предпочтительности):

а) приглашенной со стороны группой независимых экспертов (при отсутствии у банка собственных специалистов нужного профиля и уровня);

б) специалистами банка совместно с приглашенными со стороны экспертами;

в) специалистами банка в составе специального структурного подразделения банка (возможные названия подразделения: управление/отдел развития; управление/отдел планирования; управление/отдел стратегии развития;¹ управление /отдел стратегического/перспективного планирования и т.п.).

14. Подготовка проекта стратегии развития банка должна состоять в последовательном (при необходимости — итеративном) обогащении и уточнении ключевых идей, сформулированных руководством банка, их детализации в плане возможностей и механизмов реализации, внутреннего согласования. При этом весьма желательно максимально полно учесть все мнения и предложения структурных подразделений банка и его сотрудников. Это предполагает ознакомление персонала банка с первоначальным вариантом стратегии, подготовленным приглашенными со стороны специалистами или собственным Управлением/отделом развития.

15. Стратегия развития банка должна быть оформлена в виде единого документа и утверждена в соответствии с особым регламентом решением (варианты): а) правления; б) совета; в) совета и правления.

Ответственность за содержание и реализацию стратегии развития несет утвердивший ее орган управления банка.

16.1. Полная стратегия развития как единый заверченный и рабочий документ банка должен содержать следующие разделы или части:

I. Концепция развития (миссия) банка;

II. Система целей банка;

III. Стратегия управления банком:

- политика (политики) банка;
- система практических мер.

16.2. На первом этапе необходимо определить и сформулировать концепцию развития (миссию) банка.

Концепция банка — это исповедуемая банком общая философия или идеология, то, чем он хочет стать в будущем, к чему стремится в конечном счете (поэтому конкретные сроки здесь можно при желании указать, но их можно и не указывать), т.е. модель его перспективного состояния и места в экономике страны (региона) и обществе, как это видится руководству и сотрудникам банка.

Для банков, переживающих значительные трудности, проблема определения своей концепции развития сводится к проблеме выявления возможностей выживания, существования в дальнейшем в качестве банка.

16.3. На втором этапе следует определить и четко сформулировать прежде всего качественные (количественно пока не измеренные), а также важнейшие количественные целевые ориентиры деятельности банка на конкретный плановый период (на полгода, год и т.д.) применительно к укрупненным объектам банковского управления.

Указанные цели должны соответствовать концепции банка и быть конкретными, реальными (достижимыми) и взаимно поддерживающими.

16.4. Концепция развития банка и качественные цели его деятельности — это те рамки, в которых должны приниматься все последующие управленческие решения.

16.5. «Концепция (миссия)» и «Цели деятельности» могут быть объединены в один раздел документа.

16.6. На третьем этапе необходимо сформулировать политику банка на конкретный плановый период (тот же, что и в п. 16.3.) применительно к разным объектам банковского управления.

Политика банка — это цели его деятельности, получившие уточненное качественное и количественное выражение (измеренные цели) и ставшие планами и критериями успешности деятельности банка в целом и/или отдельных его подразделений.

Политика банка всегда существует как целая система политик (планов, программ, проектов).

К планам банка предъявляются те же требования, что и к целям его деятельности (см. абзац 2 п. 16.3.). Кроме того, они должны:

- соответствовать целям и концепции (миссии) банка;
- быть увязаны с имеющимися возможностями и подкреплены ресурсами конкретными практическими мероприятиями;

- включать определение типов и степени допустимых рисков;
- содержать описание ожидаемых результатов.

Планы банка должны раскладываться на планы его подразделений (а не складываться из последних).

16.7. На последнем, четвертом этапе необходимо определить комплексы практических мероприятий (экономических, финансовых, юридических, организационных, технических, технологических, кадровых и др.), способных в необходимые сроки реализовать каждую из политик (каждый план) банка.

16.8. На каждом из четырех этапов возможно использование метода итеративного приближения к окончательным формулировкам и объемам.

17. Утвержденная стратегия развития банка должна быть сообщена (полностью или частично) всем сотрудникам функциональных подразделений банка: 1) в виде письменного документа; 2) через программы повышения квалификации сотрудников.

18. Банку целесообразно в форме изложения в СМИ и/или иными способами проинформировать о своей новой (уточненной) стратегии развития общественность, участников и клиентов банка. Возможна подготовка двух вариантов документа — для служебного использования и для внешних пользователей.

19. Работа над утвержденной стратегией развития банка должна вестись постоянно с целью:

а) поддержания ее в актуальном состоянии;

б) отслеживания хода ее реализации, в том числе в части соответствия принципиальным положениям принятой стратегии:

- конкретных планов (программ) банка;
- вновь принимаемых руководством банка документов нормативного характера;
- управленческих решений оперативного характера.

20. Банку целесообразно периодически возвращаться к своей стратегии развития, имея в виду анализ хода ее реализации и, возможно, внесение в нее необходимых корректив.

О необходимости пересмотра (уточнения) стратегии развития банка или отдельных ее элементов могут свидетельствовать:

- существенные затруднения и задержки в реализации планов (программ) банка;
- многочисленные исключения и поправки, потребность внесения которых в документ становится очевидной;
- изменение параметров внешней среды, в которой приходится действовать банку.

21. Как подготовку проекта стратегии развития банка, так и всю последующую текущую работу над ней целесообразно поручить одному специальному подразделению (см. подпункт «в» п. 13.), действующему в качестве рабочего органа при (варианты): а) председателе правления; б) правлении; в) совете банка; г) совете и правлении банка.

Функции данного подразделения (у него не должно быть распорядительных полномочий) могут и должны распространяться на:

1) анализ:

- проведение системного анализа (исследование глубинных факторов, которые в обозримой перспективе будут определять будущее банка), результаты которого в виде прогнозов должны лечь в основу проекта стратегии развития банка;

- анализ и оценка хода реализации стратегии банка;

- информационно-аналитическое обеспечение руководства банка и функциональных подразделений надежными сведениями и выводами;

2) планирование:

- подготовка проекта стратегии развития банка;

- поддержание стратегии развития банка в актуальном состоянии (подготовка предложений о внесении в нее изменений и дополнений);

3) регулирование (оперативное управление):

- организация разработки всех стратегических документов банка;

- подготовка проектов решений, адресованных исполнителям планов (программ) банка;

- проверка документов принципиального характера, готовящихся к подписанию руководством банка;

- подготовка предложений, направленных на совершенствование организации работы банка (структуры, полномочия, регламенты и т.д.);

4) контроль:

- контроль и оценка выполнения стратегии развития банка.

11.4. Практические вопросы стратегии управления

Основными практическими вопросами стратегии управления, собственные ответы на которые должен искать каждый банк, желающий устойчиво развиваться в современных российских условиях, можно считать по крайней мере следующие: • оптимальный размер банка; • отношения банка с клиентами; • мера универсализации или специализации банка.

О размере банка

Развитие рыночной экономики предъявляет к банковской системе требование иметь в ее составе разные банки — крупные, средние, малые. Что касается конкретного банка, то он, естественно, в каждый данный период своего развития находится в определенной «весовой категории». Необходимо, чтобы банк сам сознательно и целенаправленно определял, следует ли ему в предстоящем периоде (периоды) быть крупным, средним или небольшим. Это вопрос его стратегии.

Теоретически существует масса возможных вариантов ответа на данный вопрос. В современных российских условиях наиболее реалистичным следует признать ответ, ориентирующий банк на сохранение достигнутого им объема и умеренный рост. Ответ, конечно, достаточен общий. На практике многие банки не удовлетворятся таким подходом, попытаются стать более крупными. В отдельных случаях такие попытки окажутся успешными.

Указанный ответ нуждается в конкретизации и в другом плане. Дело в том, что средние по размерам банки объективно обладают качествами, делающими их наиболее приспособленными к условиям современной российской экономики.

Принято сравнивать достоинства и недостатки крупных и малых банков. Общим местом стало признание того факта, что те и другие обладают характерными плюсами и минусами, что, следовательно, банковской системе и экономике в целом необходимы оба эти вида банков. Между тем проблематика средних по размеру банков остается как бы в тени споров.

Как правило, выделяют следующие достоинства крупных банков:

- значительный собственный капитал, считающийся важным признаком (условием) устойчивости банка;
- возможность удовлетворять масштабные кредитные и иные потребности крупных предприятий;
- способность крупными суммами работать одновременно на всех (или большинстве) сегментах финансового рынка и даже вне его, в т.ч. на рынках зарубежных стран;
- способность предоставлять клиентам комплекс любых услуг по их выбору на хорошем качественном уровне;
- возможность приобретения дорогостоящего современного оборудования, обеспечивающего оперативность и надежность проведения банковских операций;
- возможность вкладывать значительные средства в развитие своих кадров.

Однако крупные банки предрасположены к известным «болезням», делающим их позиции уязвимыми:

- в их деятельности весьма сильны элементы инерционности, что подчас лишает их возможности своевременно и адекватно реагировать на изменения в экономике, столь частые в наших условиях;
- выдавая большие кредиты, вкладывая значительные средства в разные проекты, они и больше рискуют;

- как всякие большие организации, они подвержены постоянной опасности утраты управляемости;

- нередко они склонны переоценивать свои силы и возможности.

Есть свои неотъемлемые преимущества и у малых банков. Известны и присущие им недостатки.

Теоретический анализ и реальная банковская практика подтверждают, что средние банки не только способны потенциально, но и фактически реализуют в своей деятельности почти все преимущества крупных и мелких банков и одновременно свободны от основных недостатков тех и других. Обострения банковского кризисов в 1995 и 1998 гг. наглядно продемонстрировали, что большой размер банка совсем не является гарантией его стабильности; в отечественных реалиях именно средние банки при прочих равных условиях наиболее приспособлены к выживанию.

Каждый банк самостоятельно определяет наиболее приемлемую и возможную для него перспективу. Но каково бы ни было решение того или иного банка относительно своего предполагаемого размера, это в любом случае решение концептуального характера; за ним обязательно должны следовать решения касательно политики (политик) банка. Такие решения в той или иной мере коснутся и депозитной, и кредитной, и процентной, и структурной, и кадровой политики и т.д. При этом любое решение банка в части изменения его политик должно быть подкреплено разработкой комплекса необходимых практических мер.

Отношения с клиентами

Основы отношений банка с клиентами предопределяются принципами управления его функционированием — общими для всех организаций и характерными именно или скорее для банков. Принципы управления — это качественные ограничения или ориентиры, которыми необходимо руководствоваться как при определении перспектив, так и в повседневной жизни организации.

Среди принципов управления, общих для любых организаций, можно отметить:

- направленность на достижение конкретных целей;
- ориентированность на создание атмосферы и условий заинтересованности сотрудников в достижении необходимых результатов (принцип активизации);
- соответствие целей (результатов) и средств;
- комплексность процесса;
- гибкость организационных структур.

К качеству **принципов, более характерных** для деятельности **банков**, можно назвать следующие:

- принцип неукоснительного соблюдения норм действующего банковского и иного законодательства, выполнения обязательных нормативов, устанавливаемых Центральным банком;
- принцип добровольности взаимоотношений и взаимной заинтересованности банков и их клиентов;
- принцип максимизации удобств для клиентов;
- принцип минимизации рисков, прежде всего в отношении капиталов клиентов;
- принцип неиспользования недобросовестных методов конкуренции в отношениях с другими субъектами финансового рынка;
- принцип максимизации прибыли при: а) минимальных общих затратах; б) минимальной собственной доле в пассивах; в) минимальном размере не находящихся в обороте резервов;
- принцип постоянной ориентации на инновации (обновление и совершенствование методов и технологий деятельности и управления).

Однако в рамках общих границ, задаваемых указанными принципами, действительные отношения «банк — клиент» в зависимости от ряда объективных и субъективных обстоятельств могут претерпеть значительные изменения. Последние могут касаться как концепции развития банка и соответственно его политики, так и только политики (каких-то отдельных ее частей). Прямая задача и интерес банка (его руководства) состоят в том, чтобы не упустить момент, когда необходимость подобных изменений назревает.

Большинство банков предпочитает подчеркивать партнерский характер своих отношений с клиентами. Содержание партнерских отношений банка с клиентами может быть выражено, в частности, в:

- безукоризненном выполнении обязательств в отношении клиентов, обязательности, надежности, честности;
- предоставлении клиентам максимума услуг, без которых немислим современный банковский сервис (возможность для клиента пользоваться как можно более широким набором финансовых инструментов, тратя на это как можно меньше своего времени);
- комплексном обслуживании клиентов (информирование их в доступной и аргументированной форме о новых возможностях размещения их средств, обучение тому, как можно успешно использовать в своих целях финансовый инструментарий рынка, оказание им по-

мощи в оформлении договоров как с самим банком, так и с другими партнерами);

- максимальной адаптации их работы к условиям рынка (доверительное управление, бесплатные услуги инкассации, консультирование по широкому кругу экономических и правовых вопросов);
- предоставлении клиентам самых современных технических средств участия в финансовых операциях;
- доскональном знании специалистами банка реального финансового состояния и проблем клиентов, готовность помочь в их решении.

Партнерские отношения с клиентами объективно всегда были и будут чрезвычайно важны для банка. Можно сказать, что в таком качестве они постоянно нуждаются в укреплении, а соответствующая работа носит, как правило, «рядовой» характер и редко требует обращения к стратегическим основам деятельности нормального банка. Вместе с тем многим нашим банкам еще только предстоит осваивать азы партнерских отношений с клиентами.

Об универсализации или специализации банка

Любой банк по определению является универсальной кредитной организацией, т.е. может проводить все или почти все банковские операции (сделки), распространенные и пользующиеся спросом в обществе в данный момент времени. Однако при этом он может отдавать предпочтение тем или иным операциям (о чем можно судить по их удельному весу в общем объеме его операций), что и будет говорить о его специализации в рамках в целом универсального характера деятельности.

Ни проведение банком всех известных операций, ни предпочтение отдельных из них не может быть самоцелью. Подход к определению конкретного перечня проводимых им операций в каждый данный момент времени должен быть сугубо практическим, «работать» на его прибыль и устойчивость, т.е. учитывать:

- фактический спрос на конкретные банковские продукты (услуги) сегодня и в данной местности;
- ожидаемое изменение указанного спроса в обозримой перспективе, включая появление спроса и предложения новых, нетрадиционных продуктов;
- меру готовности банка к проведению тех или иных операций, имея в виду материально-технические, финансовые, правовые, кадровые и иные аспекты дела;

- уровень рентабельности фактически проводимых и планируемых к проведению новых операций.

В этом случае вопрос об универсализации или специализации банка из абстрактно-теоретической плоскости переходит в практическую и ответ на него, который будет индивидуален для каждого банка, надо искать исходя из возможностей и интересов конкретного банка.

Поскольку итоговым критерием в таких поисках выступает максимально достижимый уровень рентабельности (если банк в данный момент не считает более важной какую-то иную цель), постольку ответ в общей форме будет звучать так: **в пределах каждого планируемого периода (как бы продолжителен или короток он ни был) банку необходимо отбирать наиболее прибыльные на сегодня операции и сосредоточивать свои основные силы и средства на их проведении.**

Такой отбор ведется в порядке пересмотра (уточнения) политики банка и предполагает верную оценку макроэкономической ситуации и многих других факторов и представляет собой глубоко творческое решение. Этот выбор будет характеризовать степень планируемой специализации банка, поскольку требует подчас значительной перегруппировки средств, реструктуризации активов и пассивов, концентрации их на избранных направлениях, в том числе, возможно, на совершенно новых. Однако изменение характера специализации банка в связи с очередным пересмотром им перечня операций, которые он решил считать наиболее привлекательными в планируемом периоде, не должно лишать банк характера универсального финансового института.

Направления деятельности, на сегодня признанные не самыми прибыльными или даже просто неприбыльными, не должны вовсе отбрасываться. Ими все равно необходимо заниматься, но, естественно, меньшими силами и средствами. Важно, чтобы сотрудники банка не разучились проводить соответствующие операции, пользоваться на хорошем качественном уровне присущим таким операциям финансовым и другим инструментарием. Ведь завтра ситуация может измениться, и тогда банку придется осваивать такие операции с нуля, что практически гарантирует ему проигрыш в конкурентной борьбе и потерю устойчивости.

Более того, любому банку можно порекомендовать хотя бы в самых скромных размерах готовиться к проведению операций, которые он пока не проводил ни для одного из своих клиентов. В противном случае он может лишиться многих клиентов, если они вдруг решат, что им необходимы такие новые операции.

Устойчивый средний банк должен активно и широко проводить несколько укрупненных видов операций, объективно относящихся к числу наиболее востребованных и прибыльных в данный период, и постоянно поддерживать на минимально достаточном уровне свою способность проводить любые другие операции в тех объемах, которые могут потребоваться завтра.

Следует ли при неизбежно частых пересмотрах специализации банка каждый раз перестраивать и его оргструктуры, ликвидировать одни и создавать другие подразделения, увольнять одних и принимать на работу других специалистов? Видимо, такая политика не могла бы способствовать стабильности банка. На самом деле подход должен быть иным. Конечно, известное изменение оргструктур банка с течением времени неизбежно, но при этом следует стремиться к тому, чтобы штаты не сокращались, для чего их не следует «раздувать», а принятых работников обучать смежным профессиям, чтобы при необходимости они могли легко переключаться на другие операции. При очередном изменении специализации банка персонал можно будет просто перегруппировать, никого не увольняя.

Вопросы для самоконтроля

1. Можно ли жить, строить бизнес без стратегии? А успешно развиваться?
 2. Может ли отсутствие стратегии быть результатом сознательного выбора?
 3. Чем рискует организация, не имеющая собственной стратегии?
 4. Имеются ли какие-либо нормативные требования Банка России к стратегиям банков?
 5. Что такое «хорошая (правильная) стратегия»?
 6. Ответы на какой минимально достаточный круг вопросов должна содержать стратегия банка? Должны ли входить в этот круг вопросы «антикризисной» направленности?
Стратегия банка — это документ на какой оптимальный срок (сроки)? Обязательно ли, чтобы стратегия была долгосрочной (на несколько лет)?
Стратегия банка — это должен быть документ:
- открытый для всех?
- открытый для всех или части сотрудников банка?
- открытый только для высшего руководства банка?
- закрытый для всех «чужих, включая Центральный банк? иной вариант?
Могут ли быть разные, но тем не менее эффективные механизмы разработки и поддержания в актуальном состоянии стратегии банка? По каким критериям можно было бы судить, эффективен такой механизм или нет?
- Ю- Кто и как должен отвечать за качество, работоспособность указанного механизма?
Могут ли быть в банке подразделения и сотрудники, участие которых в разработке его Стратегии нежелательно?

12. По каким признакам можно судить о том, что стратегия банка остается актуальной, не устарела, не перестала отвечать реалиям переживаемого этапа развития?
13. Как часто следует пересматривать стратегию банка в современных российских условиях?
14. Каково соотношение понятий «стратегия» и «политика (политики)» банка?
15. Может ли у банка быть несколько (много) политик?
16. Политика банка — это некие идеи в головах его руководителей или документ (документы)? Если последнее, то что в нем должно присутствовать в обязательном порядке?
17. По каким признакам можно судить об «антикризисном» качестве политики банка, т.е. хорошая (разумная, обоснованная, реальная и т.д.) ли она в данном аспекте или нет? Покажите это на примере какой-либо конкретной политики (кредитной, процентной, клиентской, продуктовой, технической или др.).
18. Что целесообразнее для банка:
 - иметь специальную антикризисную политику (в виде отдельного документа или документов)?
 - «встраивать» в свои обычные политики (кредитную, процентную и т.д.) антикризисные компоненты?
 - другой вариант?

Глава 12

ПОЛИТИКИ БАНКА И МЕХАНИЗМЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Как следует из содержания предыдущей главы книги (см. стандарт «Стратегия развития коммерческого банка»), за разработкой концепции развития (миссии) банка должно следовать определение системы целевых ориентиров его деятельности, а затем под эти цели должна быть выработана стратегия управления банком, а именно сформулирована политика банка и намечена система практических мер, способных реализовать такую политику и соответственно цели деятельности банка. При этом было отмечено, что **политика банка** — это цели его деятельности, получившие уточненное качественное и количественное выражение (измеренные цели) и ставшие планами и критериями успешности деятельности банка в целом и/или отдельных его подразделений, что, наконец, политика банка всегда существует как целая система политик, отвечающих различным направлениям деятельности организации. Что это означает конкретно, можно показать на примере кредитной политики коммерческого банка.

Прежде чем начать выдавать кредиты, банк должен сформулировать свою **кредитную политику** (наряду и в согласии с его политиками применительно ко всем другим направлениям деятельности — депозитной, процентной, тарифной, технической, кадровой, по отношению к клиентуре, к конкурентам и т.д.), а также предусмотреть способы и средства ее воплощения в реальную практику. Это будет означать следующее.

Определить и утвердить свою кредитную политику — значит сформулировать и закрепить в необходимых внутренних документах позицию руководства банка как минимум по следующим вопросам:

- а) приоритеты банка на кредитном рынке, имея в виду под этим предпочтительные для данного банка:
 - объекты кредитования (отрасли, виды производств или иного бизнеса);
 - категории заемщиков (органы власти, государственные и негосударственные предприятия и организации, частные лица);
 - характер отношений с заемщиками (курс на долгосрочные и партнерские отношения либо на разовые кредитные сделки, сочетание кредитования с другими видами банковского обслуживания, мера открытости и доверия с обеих сторон);
 - виды и размеры (минимальные, максимальные) кредитов;
 - схемы обслуживания кредитов;

- формы обеспечения возвратности кредитов и др.;
- б) цели кредитования:
 - ожидаемый уровень рентабельности кредитов;
 - иные (не связанные непосредственно с получением прибыли) цели.

Для принятия банком обоснованных решений по указанному кругу вопросов важное значение имеют:

- четкая и взвешенная постановка общих целей деятельности банка на предстоящий период (т.е. хорошая постановка планирования в целом);
- адекватный анализ кредитного рынка (т.е. хорошая работа маркетинговой службы);
- ясность перспектив развития ресурсной базы банка;
- верная оценка качества кредитного портфеля;
- учет динамики уровня квалификации персонала и другие факторы. !

Роль кредитной политики может быть выражена в следующих тезисах.

- Отсутствие у банка собственной кредитной политики, или наличие слабой (плохо продуманной, необоснованной) политики, или ее формальное наличие означают отсутствие в нем планирования кредитного процесса и, следовательно, полноценного управления этим важнейшим направлением деятельности, что обрекает банк на безусловный неуспех, особенно в средне- и долгосрочной перспективе.

- Качественная кредитная политика банка, если ее положения реально используются, не гарантирует, конечно, безусловного успеха, однако:

- способствует осмысленной координации его усилий на кредитном рынке;
- обеспечивает деятельность подразделений, участвующих в кредитном процессе, необходимым «стержнем» и продуманными технологиями;
- значительно уменьшает риск принятия неверных управленческих решений;
- Дает руководству банка важный критерий оценки качества управления кредитным подразделением и постановки кредитного процесса в банке в целом.

Роль кредитной политики следует понимать как совокупность ее функций, т.е. ожиданий, обоснованно связываемых с ее разработкой и применением. Поэтому можно считать, что **функцией кредитной политики** банка в общем плане является оптимизация кредитного про-

цесса, имея в виду, что цели и приоритеты развития (совершенствования) кредитования, определенные банком, и составляют его кредитную политику.

Все положения кредитной политики, как уже отмечалось, должны быть подкреплены **практическими мерами**, которые в совокупности и должны обеспечивать ее претворение в жизнь. Все меры, призванные реализовать намеченную кредитную политику в предполагаемых обстоятельствах (необходимые и/или возможные действия, которые предстоит совершать), также должны быть рассмотрены и одобрены руководством банка, а соответствующие решения оформлены в виде внутренних документов.

В принципиальном плане среди таких мер должны или могут присутствовать такие, которые дадут возможность:

- определить необходимые объемы и доступные (в т.ч. по фактору цены) источники пополнения кредитных ресурсов, расширять ресурсную базу;
- установить и при необходимости пересмотреть значения приемлемых рисков и лимиты кредитования (по отраслям, видам производств, категориям заемщиков, на одного заемщика и т.д.), необходимого уровня ликвидности;
- разнообразить свои кредитные услуги и повышать их качество, расширять клиентуру заемщиков (если кредитная политика включает в себя такие цели);
- лучше проверять кредитоспособность заемщиков, добиваться повышения уровня возвратности выданных кредитов;
- своевременно и в необходимом объеме формировать резервы на покрытие возможных убытков от кредитной деятельности;
- совершенствовать организационное, информационно-аналитическое и методическое обеспечение кредитного процесса и т.д.

В соответствии с Положением* ЦБ РФ №254-П от 26.03.2004 г. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» (п. 2.3) уполномоченный орган (органы) банка принимает внутренние документы банка по вопросам классификации кредитов (ссуд) и формирования соответствующих резервов, которые должны соответствовать требованиям этого Положения и иных нормативных правовых актов по вопросам кредитной политики и/или методов ее реализации. В указанных внутренних документах банк отражает, в частности:

- систему оценки кредитных рисков, позволяющую классифицировать кредиты (ссуды) по категориям качества, в т.ч. содержащую

более детализированные процедуры оценки качества кредитов и формирования резерва, чем это предусмотрено в Положении;

- порядок оценки ссуд, в т.ч. критерии их оценки, порядок документального оформления и подтверждения такой оценки;
- процедуры принятия и исполнения решений о формировании резерва;
- процедуры принятия и исполнения решений о списании с баланса нереальных для взыскания ссуд;
- описание методов, правил и процедур, используемых при оценке финансового положения заемщика, перечень основных используемых источников информации по данному вопросу, круг сведений, необходимых для оценки финансового положения заемщика, а также полномочия работников банка, участвующих в проведении указанной оценки;
- порядок составления и дальнейшего ведения досье заемщика;
- порядок и периодичность определения стоимости залога;
- порядок и периодичность оценки ликвидности залога, а также порядок определения размера резерва с учетом обеспечения по ссуде;
- порядок оценки кредитного риска по портфелю однородных ссуд;
- порядок и периодичность формирования (регулирувания) резерва.

При этом банк должен публично раскрывать информацию о своей кредитной политике в составе отчетности, представляемой в соответствии с требованиями нормативных актов Банка России.

Особый блок механизмов реализации кредитной политики составляет обязательный для каждого банка **комплект инструктивных и методических материалов**, регламентирующих все аспекты организации его работы на кредитном рынке. Помимо норм законодательства и официальных документов Банка России в этот комплект необходимо включать:

- 1) решения руководящих органов банка, относящиеся к деятельности кредитного подразделения:
 - утвержденная кредитная политика банка на текущий период;
 - положения о порядке разработки и утверждения кредитной политики банка и руководства по проведению кредитных операций;
 - другие документы;
- 2) Положение о кредитном подразделении;
- 3) должностные инструкции сотрудников подразделения;
- 4) руководство по проведению кредитных операций.

Такое **руководство** — документ достаточно сложный, комплексный (в разных банках он может быть известен под разными названиями,

и, часто его именуют кредитным меморандумом). В наиболее желаемом варианте он может включать в себя следующие элементы (их можно понимать или как части единого документа, или как самостоятельные документы):

- а) описание полномочий кредитных работников банка;
- б) порядок рассмотрения кредитных заявок потенциальных заемщиков и разрешения кредита;
- в) инструкцию по организации кредитования;
- г) порядок взаимодействия подразделений, участвующих в кредитном процессе;
- д) методические указания по анализу:
 - кредитоспособности клиентов;
 - кредитного портфеля;
 - выполнения кредитных договоров.
 Указания могут сопровождаться рекомендациями (если та или иная кредитная задача допускает разные варианты решения) и пояснениями (если есть опасность того, что какие-то пункты указаний могут быть истолкованы неоднозначно);
- е) методики:
 - расчета цены кредитов;
 - определения цен предметов залога;
 - расчета (начисления) процентов;
 - расчета лимитов кредитования и проверки их соблюдения;
 - проведения встреч-интервью с заемщиками;
 - проверки предприятия (организации) заемщика с выездом на место;
 - проверки кредитной истории заемщика, получения о нем дополнительной информации у третьих лиц;
 - по другим вопросам;
- ж) инструкцию по ведению кредитной документации.

Далеко не все отечественные банки располагают таким полным комплектом внутренних документов, регламентирующих кредитный процесс. Это обстоятельство представляет собой почву для недостаточно профессиональной и излишне рискованной деятельности банков на рынке кредитов.

13.1. Подходы к оценке и минимально необходимые требования

Из содержания главы 11 также следует, что в нормальном случае реальный процесс управления в банке во всех его частях (анализ, планирование, оперативное управление, контроль) должен быть воплощением в жизнь принятой в нем стратегии и «выведенных» из нее политик. В соответствии с таким подходом можно в самом общем плане утверждать, что «нормальное управление» банком — это управление, адекватное стратегии и политикам банка, условиям, в которых ему приходится действовать, задачам, которые реально стоят перед ним. Отклонение же от этого правила будет свидетельствовать о более или менее глубоком кризисе банковского управления.

Вместе с тем остается открытым ключевой вопрос: на основании чего вообще (каких критериев) можно судить об уровне управления банком собственным функционированием и развитием?

На аналогичный вопрос в отношении Центрального банка можно коротко ответить так: управление со стороны ЦБ признается качественным, если оно:

а) успешно реализует законодательно закрепленные за ним цели задачи, обеспечивает прогрессивное развитие и укрепление банковской системы в целом;

б) создает необходимые условия для того, чтобы каждая КО могла осознанно организовать собственное управление.

А что в этом плане должно быть положено в основу оценки качества управления отдельно взятого банка? Представляется, что здесь могут быть два принципиальных подхода (они не являются взаимоисключающими): опосредованный (косвенный) и непосредственно управленческий.

Первый подход. Как коммерческая организация банк должен преследовать известную цель — получение прибыли. Таким образом, **если банк регулярно получает хорошую прибыль** (здесь лучше судить по уровню рентабельности), **то это свидетельствует о том, что управление в нем поставлено хорошо.** Это важное, понятное и убедительное свидетельство, хотя и косвенное. Данный показатель качества банковского управления можно понимать как 1-й уровень целевого подхода к рассматриваемому вопросу.

Существует 2-й уровень, более емкий, богатый по сравнению с первым и более информативный. Он правомерен потому, что в планах

нормального банка на каждый текущий период обычно значится несколько целей, только одна из которых связана с прибылью (лишь банки-однодневки думают исключительно о прибыли). Такие цели могут касаться важнейших качественных и количественных параметров предстоящего развития банка — собственного капитала и его структуры, клиентуры и отношений с ней, источников привлечения ресурсов, направлений вложения средств, видов продуктов банка, финансовых технологий, технической базы банка, собственных организационных структур, отношений внутри коллектива и т.п.

Исходя из этого можно сформулировать более широкий косвенный критерий качества банковского управления: **свидетельством хорошего управления банком можно считать успешное достижение им поставленной перед собой (своими подразделениями и работниками) совокупности целей деятельности.** Предполагается, что банк систематически занимается планированием своей текущей и перспективной деятельности, делает это профессионально и эффективно.

Однако рассматриваемый подход имеет определенные недостатки, что делает его применение ограниченным. **Во-первых**, в своеобразных условиях нашей страны между качеством банковского управления и прибыльностью его деятельности далеко не всегда можно обнаружить сколько-нибудь определенную связь. До 1995—1996 гг. это несоответствие было характерно практически для всех наших банков, а в дальнейшем — для «особо приближенных» к большим бюджетным и приравненным к ним деньгам банков и для банков, среди клиентов (они же учредители либо участники) которых — гиганты отечественной сырьевой и экспортоориентированной индустрии. Кроме того, указанная связь, даже если она и имела место, утрачивается с такой же регулярностью, с какой органы государственного управления на ходу, сюрпризом меняют условия налогообложения, рефинансирования, резервирования и многие другие «правила игры» с банками.

От этого недостатка в какой-то мере свободна оценка качества банковского управления на втором уровне (по совокупности целей банка), но здесь трудность в том, что цели разных банков и соответственно оценки уровня управления в них могут быть в большей или меньшей степени несопоставимыми.

Во-вторых, данный опосредованный подход в любом случае остается косвенным, в определенном смысле умозрительным. Он позволяет (в идеале) выяснить, что, например, банк А, судя по ряду итогов, управляется лучше, чем банк Б. Но при этом остается совершенно не известным, чем такой результат обусловлен, т.е. как именно ведется

управління в тому і другому банку, на основанні яких принципів, по яким правилам і технологіям, що позитивного і негативного в відповідному досвіді кожного банку. При косвенном, не прямому підході власне управління не показується із «тени» і не розглядається як таке, а відповідно, і не оцінюється. На самому ділі тут оцінюються наслідки застосування деяких невідомих управлінських технологій, а не самі ці технології, не їх якість (сравнительные плюсы и минусы, потенциальные возможности, мера перспективности и т.д.).

Поэтому необходим и **второй подход**, названный выше непосредственно управленческим, ориентированный не на «окольную», а на прямую оценку качества управления, прямое определение хотя бы некоторых требований (условий, правил, процедур, норм и других параметров), которые могут быть предъявлены к процессу банковского управления как обязательные, минимально необходимые, т.е. такие, без выполнения которых управление заведомо не может считаться качественным¹ (но которые сами по себе, конечно, также не гарантируют банку неперемный успех). Указанного рода требования можно разбить на следующие укрупненные группы.

I. Требования общего характера

1.1. Банк должен располагать целостной и непротиворечивой системой управления, включающей регламентацию принятия любых управленческих решений на всех организационных уровнях банка, в т.ч. регламентацию пересмотра (отмены, уточнения) управленческих решений, и регламентацию всех видов реализации таких решений (всех видов исполнительской деятельности).

Такая система управления должна быть зафиксирована в виде **комплекта внутриванковских нормативных управленческих документов** — положений, инструкций, регламентов и др. (могут иметь разные статусы). Указанный комплект должен:

а) разрабатываться и в дальнейшем постоянно поддерживаться в актуальном состоянии (регулярно уточняться, пересматриваться) в

¹ По сути речь идет о неких стандартах управления, требованиях к самим процессам управления, которые могут приобрести нормативный характер через соответствующие акты регулятора и/или внутренние документы самих банков (их ассоциаций). Управление, которое строится на таких началах, можно было бы называть стандартизированным или ориентированным на процессы (процессным).

соответствии с требованиями специального нормативного документа банка, определяющего методологию изменения управления банком;

б) включать в себя как минимум:

- учредительные документы банка;
 - документы, на основании которых были созданы различные подразделения и органы банка;
 - документы, в которых зафиксированы принятые в банке:
 - процедуры планирования, содержание концепции, политики и планов;
 - функции и полномочия различных подразделений и служб банка, процедуры взаимодействия между ними;
 - функции и полномочия органов банка, процедуры взаимодействия между ними; разграничение полномочий и ответственности каждого уровня управления (персонифицирующих каждый данный уровень сотрудников);
 - схемы и технологии информационных потоков;
 - основные требования к технологии выполнения каждым подразделением (службой) банка своих задач;
 - действия банка (его подразделений, отдельных руководителей и сотрудников) в случае форс-мажорных обстоятельств;
 - должностные инструкции сотрудников банка;
- в) быть открытым и доступным как для надзорного органа, так в разумной мере и для вкладчиков и клиентов банка, а также для других КО (прежде всего в плане обмена лучшим опытом).

1.2. Система управления банком должна быть пруденциальной (осторожной, благоразумной, предусмотрительной). О наличии этого ее качества можно говорить, если банк:

- проводит только те операции и сделки, в которых хорошо разбираются его руководители;
- осторожно подходит к выбору новых сфер деятельности, не подвержен «модным веяниям»;
- планирует только такие шаги, для осуществления которых у него имеются достаточные ресурсы (финансовые, кадровые и др.);
- по возможности широко сотрудничает с другими кредитными организациями в сфере коммерческой деятельности, прежде всего кредитной;
- регулярно анализирует все аспекты своей деятельности (располагая соответствующими методиками);
- добровольно принимает все предусмотренные в его специальных нормативных управленческих документах необходимые меры для

управления своими рисками (в частности, формирует соответствующие резервные фонды), не дожидаясь указаний Центрального банка;]

- ведет взвешенную кадровую политику;
- проявляет сдержанность в отыскивании недостатков и «лазеек» в действующей нормативно-правовой базе;
- работает с клиентами на основе открытости и гласности, а возникающие конфликты пытается урегулировать без помощи со стороны (располагая для этого собственной службой для разбора жалоб клиентов, работающей по фиксированным правилам).

1.3. Банк обязан не нарушать законодательство во всей его полноте. Любое отклонение от этого требования, зафиксировано оно какими-либо государственными органами или нет, следует рассматривать как свидетельство изъятия в управлении.

1.4. Банк обязан соблюдать положения нормативных актов общего значения, а также индивидуально ему адресованные распоряжения или предписания Банка России. Любое отклонение от этого требования, зафиксировано оно Банком России или нет, следует рассматривать как свидетельство недостатков в управлении.

1.5. Банк обязан вести бухгалтерский учет своей деятельности, представлять отчетность в Банк России и публиковать отчетность в открытой печати в соответствии с установленными правилами. Любое отклонение от этого требования следует рассматривать как свидетельство недостатков в управлении.

1.6. Банк обязан выполнять установленные Банком России экономические нормативы банковской деятельности. Невыполнение этого требования более чем на одну очередную отчетную дату следует рассматривать как свидетельство недостатков в управлении банком.

1.7. Банк должен иметь развитую систему планирования.

II. Требования к планированию и его информационно-аналитическому обеспечению

(см. следующую главу настоящей книги)

III. Требования к оперативному управлению (см. там же)

IV. Требования к работе с кадрами

О проведении банком взвешенной кадровой политики как важным показателе качества его управления можно судить, в частности, по следующим признакам:

13. Качество управления банком

- банк не допускает большой текучести кадров (заметно превышающей ее естественный уровень);
- банк поддерживает естественное соотношение между опытными и молодыми сотрудниками;
- как правило, банком и его подразделениями руководят специалисты не моложе 30—35 лет;
- руководство банком и его основными подразделениями поручается специалистам, имеющим, как правило, высшее финансово-банковское (либо экономическое или экономико-юридическое) образование, полученное в российском вузе с известными научно-педагогическими школами и опытом подготовки кадров для кредитных организаций;
- банк имеет и успешно реализует планы профессионального образования и повышения квалификации своих сотрудников, в т.ч. управляющих высшего уровня.

Прямой, процессный подход к оценке качества управления банком, вариант которого здесь продемонстрирован, также имеет свои **ограничения**. Так, определенные действия властей могут свести на нет весь возможный эффект от применения даже самым тщательным образом проработанной системы управления банком. В условиях кризисной экономики к аналогичному результату может привести стечение объективных обстоятельств, от коммерческих банков не зависящих. Таким образом, для **более надежного определения уровня банковского управления необходимо применять в комплексе оба подхода — косвенно-целевой и непосредственно управленческий (процессный)**.

В успешном решении проблемы адекватной оценки качества (уровня) управления банковской деятельностью заинтересованы все:

- Центральный банк — для целей управления развитием банковского сектора, надзора и регулирования деятельности конкретных КО;
- коммерческие банки — для целей самооценки, формулирования профессиональных требований к работникам, получающим право принимать управленческие решения, организации самоуправления и Для оценки уровня управления и надежности своих партнеров — других банков;

- клиенты — в целях определения степени надежности банков.

Сейчас вопрос лишь в том, как скоро будут разработаны приемлемые по качеству инструменты такой оценки и насколько быстро они войдут в массовую банковскую практику.

13.2. Надежность банка: понятие и определяющие факторы

О главной функции управления

Существует вопрос о функции (функциях) управления. Часто он как бы не замечается, во всяком случае не ставится как особый вопрос. Между тем он имеет принципиальное значение, поскольку речь идет о необходимости различать цели деятельности организации и цели деятельности тех, кто принимает решения, обязательные для всех исполнителей. Они не могут и не должны совпадать. Что же можно считать функциями (целями) управления?

Можно предложить следующие варианты решения данного вопроса (применительно к коммерческой организации в целом):

а) функция управления — само качественное управление как способ удовлетворения потребности, объективно присущей совместной деятельности;

б) функция управления — обеспечение максимально благоприятных условий для долговременной стабильной устойчивости функционирования и развития организации в соответствии с ее уставными целями и задачами. Эта **генеральная функция** управления может быть конкретизирована как:

- адекватное определение состояния и тенденций развития среды, в которой организации приходится действовать, а также места организации в экономической системе;
- разработка и поддержание в работоспособном состоянии (развитие) механизма формирования реалистичных целей деятельности организации и механизма оценки степени их достижения;
- обеспечение условий для эффективной деятельности организации в целом и всех ее структурных подразделений, что предполагает, в частности:
 - по мере надобности (в соответствии с меняющимися условиями) рационально распределять (перераспределять) и координировать трудовые функции, пересматривать организационную структуру, а также цели и задачи подразделений;
 - отладить (пересматривать, совершенствовать) внутри организации рациональную, ориентированную на единые конечные результаты схему горизонтальных и вертикальных связей, информационных потоков;

- разработать, поддерживать в работоспособном состоянии (развивать) и эффективно применять механизм управления организацией, включая механизм согласования интересов и целей деятельности ее подразделений;

- разработать способы или средства оценки качества механизма управления организацией, при необходимости совершенствовать их; .

- достижение надежности, технологичности, простоты и экономичности процесса управления.

Обобщая изложенное, можно полагать, что **функцией** (или по крайней мере ее ключевой компонентой) **управления является обеспечение устойчивого функционирования и развития организации.** Соответственно о качестве управления банком необходимо судить в первую очередь по тому, в какой мере оно ориентировано на его устойчивость и обеспечивает такую цель.

К понятию устойчивости (надежности) банка

В российском банковском законодательстве используются такие термины, как «стабильность банковской системы» (Закон «О Центральном банке РФ», ст. 56), «устойчивость кредитных организаций» (там же, ст. 62), «финансовая надежность кредитной организации» (Закон «О банках и банковской деятельности», ст. 24). Законодатель не раскрыл содержания данных терминов, однако из контекста законов видно, что между устойчивостью банка и его финансовой надежностью нет принципиальных различий. Несколько иной смысл имеет «стабильность», но только в той части, в которой термин относится к банковской системе в целом.

В банковской литературе чаще всего используется термин «**надежность**». Под этим в общем случае понимается комплексная (интегральная) характеристика текущего финансово-экономического состояния банка и его перспектив на обозримое будущее, полученная, как правило, на базе более или менее глубокого дистанционного («бесконтактного») анализа его официальной и публикуемой отчетности. Такая оценка банка обычно дается в баллах (следовательно, она неизбежно несет на себе печать субъективизма), значения которых или интерпретируются непосредственно, или могут сопоставляться с нормативными уровнями соответствующих показателей (такие нормативы могут предложить регулирующие органы либо их разрабатывают сами «оценщики» надежности — банковские аналитики, независимые эксперты, рейтинговые агентства). При этом могут учитываться разные наборы показателей. Например, широко распространен

подход, при котором о надежности банков судят по тому, как ведут себя рассчитанные для каждого конкретного банка показатели достаточности капитала, качества активов, ликвидности, качества управления, доходности.

В соответствии с этим подходом банк будет считаться устойчивым (надежным), если его индивидуальные значения перечисленных или иных показателей укладываются в нормативные требования, а при отсутствии таковых — не ниже средних по банковскому сектору значений тех же показателей, и если нет убедительных оснований предполагать, что в обозримом будущем указанная оценка банка может оказаться существенно ниже.

Следует иметь в виду неотъемлемые сложности, связанные с таким пониманием надежности банка, делающие эту оценку во многом условной, а ее практическое применение — проблематичным.

Во-первых, такая оценка должна быть интегральной, учитывающей самые разные стороны функционирования банка. И если даже каждая из этих сторон сама по себе может быть как-то оценена, до конца не ясно, как все эти разнородные оценки свести к некоему общему знаменателю.

Во-вторых, не всем показателям деятельности банка можно дать строгую количественную оценку. В первую очередь это касается качества управления.

В-третьих, много вопросов всегда связано с полнотой, достоверностью и сопоставимостью представляемой банками информации, на основе которой приходится судить об их нынешнем состоянии и складывающихся тенденциях.

В-четвертых, балльные оценки — это всегда значения сугубо «авторские», произвольные (строго доказать их обоснованность или необоснованность в принципе невозможно). То же можно сказать и об официально утверждаемых регулируемыми органами нормативах надежности или устойчивости.

В-пятых, не может не быть произвольным также набор показателей, которым придается критериальное значение.

Наконец, **в-шестых**, крайне низка вероятность того, что в условиях функционирования банков ничего существенно нового появиться не может и, следовательно, в значительной мере условным и искусственным выглядит распространение характеристик, сформулированных на базе анализа информации, отражающей вчерашний день банков (а другой информации банковская отчетность не дает), хотя бы на ближайшее их будущее.

В Законе о банках (ст. 24 и 25) указаны следующие **способы обеспечения банком своей финансовой надежности:**

- создание резервов (фондов);
- классификация активов с выделением сомнительных и безнадежных долгов и создание резервов (фондов) на покрытие возможных убытков;
- соблюдение обязательных экономических нормативов;
- организация внутреннего контроля;
- выполнение норматива обязательных резервов, депонируемых в ЦБ.

Это правильные рекомендации. Но их недостаточно. Для любого банка, прошедшего первоначальный этап своего развития, главными становятся задачи:

- освоения всего спектра банковских операций безотносительно того, какую долю в тот или иной момент занимает в общем объеме показателей деятельности банка та или иная операция;
- развития системы корреспондентских отношений;
- перехода к активному использованию привлеченных средств;
- постоянной готовности правильно реагировать на изменения ситуации.

Последнее можно считать важнейшим свидетельством того, что у банка хороший потенциал устойчивости. Важнейшей чертой экономического содержания устойчивости является **соответствие стратегии (политики) банка объективным характеристикам реальной среды, в которой ему приходится работать, и соответствие текущих параметров деятельности банка его собственным стратегическим целям.** Другими словами, «устойчивость банка» выражает состояние банка в условиях реальной экономической и социальной среды и во многом определяется стабильностью последней.

Если перевести это на язык практических действий, то, видимо, правильно будет утверждать, что под экономической устойчивостью банка понимается достижение им **равновесного состояния на каждый конкретный момент времени** за счет саморегулирования собственной деятельности, адаптации к внешним и внутренним условиям функционирования. Это качество банка включает в себя:

- адекватную оценку банком состояния и тенденций экономики в Целом и ее отдельных секторов;
- умение вовремя уточнить или пересмотреть свою стратегию развития, политику и реализующие ее необходимые конкретные меры;

- способность вовремя и точно определить наиболее соответствующие текущему моменту основные направления своей специализации (наиболее прибыльные и наименее рискованные операции);

- способность своевременно и на качественном уровне осваивать новые финансовые инструменты;

- понимание необходимости и возможность использовать более совершенные технические средства, обеспечивающие проведение банковских операций;

- способность своевременно перегруппировать кадры в соответствии с принятой банком политикой, изменить, если надо, его организационные структуры.

В более широком плане речь должна идти о постоянном **наращивании** банком своих **конкурентных преимуществ** — возможностей, выделяющих его из банковского сообщества и являющихся его индивидуальными преимуществами перед конкурентами, Принято различать 3 группы таких возможностей (преимуществ): внутренние, внешние и динамические.

К **внешним** возможностям банка относятся клиенты и их потребности, связи с участниками банка, инвесторами, долгосрочными партнерами банка и связи с государственными и муниципальными структурами. **Внутренние** возможности включают в себя эффективные бизнес-процессы, оптимальную организационную структуру, квалифицированный персонал, эффективную систему управления, предусматривающую высокий уровень корпоративной культуры и качественную ресурсную базу. **Динамические** способности выражаются в скорости внедрения инноваций, быстром принятии решений, оперативности выполнения операций (оказания услуг), быстрой обучаемости персонала и темпах роста основных экономических и финансовых показателей. Перечисленные преимущества носят в основном нематериальный характер и относятся к нематериальным активам банка. Все это должно найти отражение в стратегии развития банка.

В то же время важно иметь в виду, в чем видят устойчивость и привлекательность банков их клиенты (см. табл. 13.1 и 13.2)¹.

¹ *Банковское дело в Москве. 2004. № 3. Данные Института социологии РАН, I 2002 г.*

Таблица 13.1

10 наиболее важных критериев оценки банка корпоративными клиентами

№	Критерий	Удельный вес
1	Надежность, гарантии, стабильность, доверие к банку	0,138
2	Руководитель местного банка или филиала: порядочность, обязательность	0,102
3	Квалификация персонала	0,085
4	Уровень влияния на экономические и политические процессы в регионе	0,077
5	Уровень известности, популярности банка	0,070
6	Известность, авторитет и профессионализм руководителя банка	0,054
7	Качество предоставляемых услуг	0,051
8	Ориентация на клиента, внимание к его потребностям, стремление к их удовлетворению, способность решать нестандартные задачи	0,047
9	Соответствие политики банка интересам региона	0,047
10	Наличие декларируемой долгосрочной стратегии банка	0,045

Таблица 13.2

10 наиболее важных критериев оценки банка физическими лицами

№	Критерий	Удельный вес
1	Способность банка формировать общественное мнение	0,188
2	Ориентация на клиента, внимание к его потребностям, стремление к их удовлетворению, способность решать нестандартные задачи	0,187
3	Соответствие политики банка интересам региона	0,103
4	Надежность, гарантии, стабильность, доверие к банку	0,083
5	Участие в социально ориентированных программах	0,059
6	Стоимость банковского обслуживания (выгодность пользования всеми услугами, предоставляемыми банком)	0,052
7	Инновационность, использование передовых технологий	0,048
8	Участие в политических программах, акциях	0,043
9	Развитость филиальной сети	0,042
10	Уровень развития карточных платежных систем	0,041

Факторы устойчивости банка

Устойчивость банков определяется внешними и внутренними факторами. В качестве наиболее существенных внешних факторов, на которые сами банки влиять не могут, можно выделить следующие:

а) социально-политическая ситуация в стране (регионе) — устойчивость правительства, корректировки финансово-экономической и социальной политики, социальная стабильность или напряженность в регионах, политические ориентации;

б) общеэкономическое положение в стране (регионе) — потенциал реального сектора экономики, обновление и выбытие производственных мощностей, конкурентоспособность товаропроизводителей, состояние платежного баланса страны, возможности межотраслевого перелива капитала, инвестиции (приток/отток капитала);

в) положение на финансовом рынке (федеральном или региональном) — процентная ставка привлечения ресурсов, доходность денежного рынка и рынка ценных бумаг, обменный курс национальной валюты, объем спроса/предложения валюты, операции на валютной бирже (объем торгов, спрос/предложение валюты), денежная эмиссия, темпы инфляции и инфляционные ожидания, объем и стоимость обслуживания государственного долга, денежная и кредитная политика Банка России (его ТУ), предложение денежной массы, конкуренция на рынке банковских продуктов;

г) политика Правительства и Банка России (его ТУ) в отношении коммерческих банков (банковского сектора страны или региона).

Основная проблема устойчивости, весьма острая для отечественных банков, порождена нестабильностью экономики страны в целом, и прежде всего ее реального сектора, а также нестабильностью «правил игры» на рынках.

В тех рамках, которые задаются внешними факторами, устойчивость каждого банка находится в его собственных руках, т.е. зависит от факторов внутреннего характера — от качества менеджмента, профессионализма кадров и т.д.

Структура устойчивости банка и управление ею

Экономическое содержание устойчивости банка может быть представлено как сложное явление, включающее в себя несколько составных частей (видов устойчивости).

Финансовая устойчивость может быть раскрыта через интегральные финансово-экономические параметры и результаты деятель-

ности банка, такие, как объем и структура собственных средств, уровень доходов и прибыли, норма прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности, мультипликативная эффективность собственного капитала и создание банком добавленной стоимости, а также параметры деятельности, связанные с информационно-аналитической и технологической поддержкой управления банком.

Организационно-структурная устойчивость банка. Организационная структура банка и управление ею должны соответствовать как целям деятельности банка, так и конкретному ассортименту его услуг, выполняемых функций, реализуя которые банк обеспечивает достижение своих стратегических целей. Важнейшим параметром данного вида устойчивости банка является организационно-технологическая дифференциация отдельных видов осуществляемой им деятельности на основе внутренней документации, регламентирующей такую деятельность.

Функциональная устойчивость банка имеет два возможных варианта: специализации банка, что позволяет ему более эффективно оказывать выбранный ассортимент услуг; широкой универсализации банка, предпосылкой чего является представление об устойчивости исходя из того, что большинство клиентов предпочитают удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке.

Каждый из названных вариантов имеет свои преимущества и недостатки. Относительно узкая специализация ставит банк в тесную зависимость от изменения рыночной конъюнктуры, исключая возможность диверсификации его деятельности при ее (конъюнктуры) изменении. Широкая универсализация позволяет банку диверсифицировать структуру привлечения/размещения ресурсов и не зависеть от одного клиента, но расширение объема и диапазона предоставляемых услуг может вести к чрезмерному усложнению организации и управления и как следствие — к потере чувствительности банка к потребностям рыночной среды, к ослаблению его устойчивости и конкурентоспособности.

Коммерческая устойчивость банка. В основе этого вида устойчивости лежит мера участия банка в рыночных отношениях: широта и прочность связей с банковским миром, участие в межбанковских отношениях и место в банковской системе (секторе) в целом, контроль большей или меньшей доли финансовых потоков в стране (регионе), качество отношений с кредиторами, клиентами и вкладчиками, теснота связей с реальным сектором экономики, социальная значимость

банка (сосредоточение в банке той или иной доли активов и частных, вкладов).

Капитальная устойчивость банка определяется размерами собственного капитала банка. Значительная его величина обеспечивает банку достаточный объем ресурсов для удовлетворения требований о погашении вкладов, резервов для покрытия непредвиденных убытков и долгов, для финансирования собственного развития, для адекватных действий в случае форс-мажорных обстоятельств, для адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям.

Устойчивостью банка необходимо управлять во всех ее аспектах. Такое управление предполагает разработку соответствующих механизмов и реализацию с их помощью целого комплекса практических мер.

Поскольку деятельность банков проходит в условиях постоянно изменяющейся общеэкономической и социально-политической ситуации, изменений состояния финансового рынка, которые оказывают существенное влияние на экономическую устойчивость кредитных организаций, то основное внимание банка должно быть сосредоточено на организационно-экономических мероприятиях (реинжиниринг¹ банка), комплексной оценке своей финансово-экономической политики (управление денежными потоками и традиционными банковскими рисками), на совершенствовании информационного и аналитического; обеспечения и финансовых технологий (информационно-аналитическое и функционально-технологическое обеспечение).

Это предполагает наличие в банке согласованной совокупности документов (аналитических, организационно-технологических, функционально-технологических), регламентирующих его деятельность,¹ направленную на достижение устойчивости (равновесного состояния).

Глава 14

КАЧЕСТВЕННЫЕ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА КАК ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

14.1. Аналитическая работа и ее роль в бескризисном развитии банка

Нормальная деятельность банка невозможна без постоянно ведущейся и грамотно организованной аналитической работы. Чтобы управленческие решения принимались обоснованно, специалисты банка должны профессионально анализировать, с одной стороны, внутренние отношения, процессы, тенденции банка, с другой — все многообразные факторы, которые действуют на банк извне (в том и другом случае имеются в виду процессы и факторы как экономические и финансовые, так и политические, социальные, правовые, психологические, технико-технологические и др.).

Объекты анализа, наиболее интересные с точки зрения предупреждения развития в банке кризисных ситуаций

Банку необходимо постоянно анализировать все важнейшие внешние факторы, от которых зависит его деятельность как сейчас, так и в обозримой перспективе:

- состояние и тенденции развития экономики страны в целом и региона, отдельных ее секторов, включая банковский;
- конъюнктуру рынков, включая банковский;
- спрос на банковские услуги (в т.ч. новые) в регионе действия банка и соответствие ему предложения таких услуг;
- развитие новых банковских продуктов и новых финансовых инструментов;
- фактическое и возможное место банка на рынке банковских услуг в целом и на отдельных его сегментах;
- отношения с клиентами и круг потенциальных клиентов банка;
- конкуренты банка.

Без этого невозможны ни планирование перспектив развития банка, ни сколько-нибудь осмысленное регулирование (оперативное управление) его Деятельности, т.е. абсолютно невозможно нормальное управление.

Таким образом, исследоваться должен весь поддающийся анализу Комплекс внешних для банка факторов, воздействующих или могущих воздействовать на условия его функционирования, способных

изменить в ту или иную сторону эти условия. Полезно также изучать внутрибанковские факторы и процессы в той связи, в какой они влияют на рыночные позиции и реализацию рыночной политики банка.

При этом анализ должен проводиться и оперативный, и стратегический. Под **оперативным анализом** целесообразно понимать **текущий** (фактически ежедневный, ежечасный) анализ достаточно поверхностной информации, важной для текущей деятельности банка (главным образом финансово-экономической, в первую очередь **разнообразных** индикаторов состояния рынков, на которых работает банк), которым могут и должны постоянно заниматься в рамках своих должностных обязанностей все специалисты банка, а под стратегическим (системным) — анализ глубинных факторов (прежде всего внешних), от которых будет зависеть будущее банка, что доступно только специалистам-аналитикам высокого класса.

Общая цель анализа состоит в том, чтобы определить как возможности и угрозы (риски), исходящие из внешнего окружения, так и сильные и слабые стороны банка, что позволит выделить ключевые возможности (преимущества) и факторы успеха для выработки более обоснованной стратегии развития бизнеса банка.

При этом под **ключевыми факторами успеха** можно понимать то, что общество и рынок ждут от банка: надежность, совершенные продукты (услуги) и их динамическое продвижение, партнерские отношения с клиентами, корректные — с конкурентами, открытые — с регулируемыми органами и местной властью.

В частности, маркетинговыми исследованиями должны быть охвачены **два класса внешних факторов** — общих и специфических.

Первый класс включает факторы, воздействующие на рыночные возможности и позиции всех банков страны (региона). Их изучение — общий интерес банков. К числу таких факторов относятся:

- конъюнктура денежных и товарных рынков;
- состояние и тенденции развития экономики в целом, отдельных отраслей и групп отраслей, включая банковский сектор;
- экономическая, денежная и кредитная политика государства;
- политика Центрального банка в отношении кредитных организаций;
- спрос на банковские услуги, в т.ч. традиционные и новые;
- цены, накопления, потребительский спрос;
- тенденции развития управления банковским делом;

- законодательная и нормативно-правовая база предпринимательства в целом и банковской деятельности в частности;

- тенденции развития инфраструктуры рынка в целом и банковского сектора в частности.

Второй класс охватывает факторы, которые имеют значение только для данного банка, определяют его индивидуальные возможности, позиции и риски:

- состояние и тенденции развития данной отрасли (отраслей) экономики;
- конъюнктура определенного рынка (рынков);
- место данного банка на рынке банковских услуг в целом и в отдельных его сегментах;
- круг клиентов данного банка (в т.ч. потенциальных), характер отношений с ними, существующие проблемы, финансовое состояние клиентов;
- круг конкурентов данного банка на определенном рынке (рынках), их сильные и слабые стороны и др.

Самое важное здесь — реалистичная оценка возможностей (ресурсов, потенциала) банка и их корректное соотнесение с рыночными возможностями, потребностями, запросами. Анализ возможностей банка должен проводиться с учетом воздействия на его деятельность как внешних, так и внутренних факторов (условий). Анализ рыночных возможностей банка (оценка его внутреннего потенциала, «взвешенного» с учетом требований рынка) служит основой для выбора его маркетинговых целей, включая отбор целевых рынков, и их последующего уточнения, в ходе которого они трансформируются в банковскую маркетинговую политику (политику).

Весьма важен вопрос о целях деятельности, которые банк ставит перед собой, в т.ч. проводя анализ. До сих пор высшей целью (зафиксированной в Законе «О банках и банковской деятельности» и отражаемой в уставе) собственников и менеджмента для большинства российских банков остается прибыль и только прибыль. Причем имеется в виду прибыль каждого не только года, но и текущего квартала. Это ограниченный и ущербный подход к делу. В мире давно различают текущие (квартальные и годовые) финансовые результаты и стратегический успех в будущем. В погоне за первыми можно упустить и потерять второй. Кроме того, надо понимать, что целей деятельности всегда несколько («дерево целей»). Так, многие не без оснований по-

лагают, что главная для любой коммерческой организации цель — не сама по себе прибыль, а максимизация ее уставного капитала или еще шире — стоимости ее бизнеса в интересах собственников.

Виды финансового анализа, используемые в банках в антикризисных целях

С точки зрения основных направлений деятельности банка различают несколько **видов анализа** его финансовой деятельности. Под этими видами понимают анализ:

- динамики и структуры собственных средств банка;
- динамики и структуры платных средств, привлекаемых банком;
- динамики и структуры активов банка;
- динамики и структуры доходов банка;
- динамики и структуры прибыли банка;
- средств на счетах клиентуры;
- кредитного и фондового портфелей банка;
- эффективности операций банка (и работы его подразделений);
- ликвидности банка и его баланса;
- финансовой устойчивости банка.

По другому критерию выделяют следующие его виды (формы):

- внутренний самоанализ банков, проводимый ими самими;
- дистанционный анализ банков, в т.ч. банков-контрагентов (анализ деятельности и ее финансовых результатов, структуры и динамики собственного капитала, ресурсной базы и активов, факторов устойчивости финансового состояния банка на основе его официальной и публикуемой отчетности);

- анализ банков аудиторскими фирмами (основная цель в рассматриваемом здесь аспекте — формирование профессионального суждения о том, будет ли банк способен нормально работать в предстоящий период);

- анализ банков с целью составления их рейтинговых оценок.

Представленные выше виды анализа можно полагать стандартными. Наряду с ними могут и должны применяться и **специальные виды анализа**. К последним можно отнести следующие.

[Г] Чтобы ответить на вопрос, «где находится банк, каково его состояние», используется, в частности, так называемый **pest-анализ**, призванный выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды. Данные традиционно сводятся в матрицу из перечисленных компонентов. Такой анализ всегда являе

ся «эксклюзивным» — для каждого банка существует свой набор факторов, влияющих на его поведение и развитие.

[X] После того как банк определился, в каком направлении он хочет и может развиваться, нужно понять, как он может перейти в желаемое новое состояние. Для этого применяется так называемый **swot-анализ**¹.

Его суть заключается в том, что сначала все факторы, могущие воздействовать на банк, делятся на две части: внешние и внутренние, а затем события в каждой из этих сфер — на благоприятные и неблагоприятные. Заполняется соответствующая матрица (это нужно делать очень тщательно, ибо ошибка может привести к неправильному выбору вариантов стратегии банка).

Далее сопоставляются сильные и слабые стороны банка с рыночными возможностями и угрозами (рисками). Для этого сравниваются каждый ключевой фактор успеха с каждым конкурентным преимуществом, чтобы определить, с одной стороны, как воспользоваться открывающимися возможностями (ключевыми факторами успеха), используя конкурентные преимущества банка, с другой — как ключевые факторы успеха могут нейтрализовать недостатки (слабости) банка. Это может выглядеть следующим образом (табл. 14.1).

Таблица 14.1
Сравнение преимуществ банка с факторами успеха

Конкурентные преимущества банка	Ключевые факторы успеха (обстоятельства, использование которых даст банку преимущество)
Высокопрофессиональное управление банком	Улучшение инвестиционного климата в стране
Надежность банка; низкая стоимость услуг	Снижение инфляции
Концентрация на определенных продуктах	Ухудшение позиций конкурентов
Опыт привлечения и удержания клиентов их индивидуальное обслуживание	Распространение электронных платежей
Доступ к «длинным деньгам»	Наличие недостаточно освоенных видов банковского обслуживания (интернет-банкинг, другие)
Передовые информационные технологии	

Никонова И., Шамгунов Р. Разработка стратегии банка. Стратегический анализ // Банковское дело в Москве. 2004. № 12; 2005. № 1, 2.

Окончание табл. 14.1

Динамичное реагирование на рыночные изменения	Резкий рост спроса на отдельные виды банковских продуктов (услуг)
Профессиональный персонал, высокое качество обслуживания	Рост уровня доходов населения
Известность торговой марки	Другие
Удачное местоположение	
Эффективная связь с местными органами власти и самоуправления	
Другие	

После этого сравниваются угрозы, исходящие из внешней среды, с конкурентными преимуществами банка и его слабыми сторонами, чтобы определить, с одной стороны, как такие угрозы можно нейтрализовать конкурентными преимуществами банка, с другой — каких внешних угроз, усугубленных слабостями банка, нужно опасаться больше! всего и какие меры следует предпринять для их нейтрализации или смягчения возможных последствий их реализации (табл. 14.2).

Таблица 14.2

Сравнение конкурентных параметров банка с внешними угрозами

Слабые стороны банка	Факторы, способные ухудшить положение банка на рынке
Не располагает профессиональной системой управления	Недостаток капитала; ограниченная ресурсная база
Не руководствуется потребностями клиентов	Нехватка качественных заемщиков
Не понимает, какие клиенты для него целевые	Сложности при возврате просроченных кредитов
Не отслеживает конкурентов	Выход на рынок новых конкурентов
Не осуществляет инноваций	Рост налогов
Не совершенствует бизнес-процессы	Изменение предпочтений клиентов
Недостаточно занимается своим брендом	Другие
Не ведет маркетинговые исследования	
Не обучает персонал	
Не прогнозирует риски	
Другие	

В результате такого анализа можно получить перечень возможных перспективных направлений работы банка, в который в рассмотренном выше случае могут войти, в частности, такие пункты:

- наращивание собственного капитала;
 - установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с партнерами, привлечение долгосрочных дешевых средств (например, из-за рубежа) и размещение их в высокодоходные проекты клиентов банка;
 - внедрение клиентоориентированной стратегии и структуры (усиление маркетингового подразделения и подразделения по работе с клиентами, постоянный мониторинг рынков, анализ клиентской базы, предпочтений клиентов, планов их развития, поставщиков и покупателей);
 - привлечение консультантов, выделение и оптимизация бизнес-процессов банка, постоянный мониторинг их эффективности;
 - создание системы постоянной оценки, контроля и предотвращения рисков банка;
 - разработка и внедрение системы обучения и мотивации персонала;
 - создание подразделения по разработке новых банковских продуктов и услуг;
 - усиление работ, направленных на создание привлекательного образа банка;
 - направление усилий на повышение стоимости бизнеса основных клиентов банка с наиболее полным дальнейшим их банковским обслуживанием;
 - приобретение и установка современных информационных банковских систем, создание единого хранилища данных, внедрение системы управления изменениями и знаниями.
- Swot-анализом и формированием возможных направлений деятельности банка в ближайшем будущем (стратегических альтернатив его развития) могут заниматься или специальное аналитическое подразделение банка (если таковое есть), или группа, назначенная для разработки стратегии.
- [3] В процессе анализа доходности (рентабельности) полезным может быть применение методики RAROC (risk-adjusted return on capital), впервые использованной в международной банковской практике более 10 лет назад. В соответствии с этой методикой капитал банка распределяется на каждое бизнес-направление в зависимости от рискованности операции и финансового результата, т.е. определяется Доходность операций с учетом рисков. Этот подход позволяет внедрить систему управления рисками непосредственно в процесс принятия решений менеджментом банка — именно посредством системы лимитов, а в случае кредитных рисков — также кредитных рейтингов.

Идея достаточно простая: относить сумму дохода (чистой прибыли & ли) от деятельности подразделения, от продукта или клиента банка не к сумме или доле использованного для проведения операции собственного капитала (как в случае определения рентабельности собственного капитала — ROE) и не к доле операции в общем объеме активов (как при определении рентабельности активов — ROA), а к количественному выражению риска, связанного с данной операцией.

Чистая прибыль (ЧП) от банковской операции — это доход от операции за вычетом необходимых вычетов (резерв, процентные расходы на финансирование операции, операционные расходы, налог на прибыль). Что касается риска, то его денежное выражение — это по сути экономический капитал (ЭК), т.е. часть активов банка, необходимая для покрытия непредвиденных потерь. Тогда формула для расчета доходности с учетом риска будет следующей:

$$RAROC = ЧП / ЭК.$$

Обычно в банках механизмы управления основными банковскими рисками (рыночным, кредитным и др.) существуют параллельно и мало связаны между собой. Между тем в целях оценки доходности с учетом риска необходимо прямое сравнение различных видов рисков. Такое сравнение возможно только тогда, когда используется единая методика оценки и управления рисками. Иногда такую методику называют enterprise-wide risk management (EWRM), или интегрированная система управления рисками.

Конечная цель финансового анализа — обеспечивать качественное управление развитием всех важнейших экономических и финансовых параметров жизнедеятельности банка, таких, как структура его активов и пассивов; капитал и платежный оборот (собственные и привлеченные средства); прибыльность операций; риски портфеля финансовых ресурсов; внутрибанковское ценообразование и эффективность работы подразделений банка.

При всех видах финансового анализа его суть можно свести, несколько огрубляя ситуацию, к анализу приемлемости или неприемлемости для банка рисков, связанных с его деятельностью, к анализу того, как банк выполняет обязательные нормативы, установленные регулирующим органом, и собственные плановые задания, к поиску ответов на вопросы, связанные с дальнейшим развитием банка.

Необходимо также иметь в виду следующее соображение. Финансовый анализ деятельности банков, методическая база которого в

целом неплохо отработана, представляет собой исследование по известным «трафаретам» значений финансовых показателей организации, отражающих достаточно поверхностный слой информации. Иначе говоря, финансовые показатели как показатели итоговые, суммирующие влияние на денежные результаты работы банка самых разнообразных факторов внутреннего и внешнего характера, как зависящих, так и не зависящих от усилий самого банка, в свою очередь нуждаются в более фундаментальном объяснении. В этом смысле финансовый анализ всегда является процедурой ограниченной, несамодостаточной.

Качественный финансовый анализ должен базироваться на хорошем экономическом анализе, вскрывающем те более глубокие факторы внутреннего порядка, от которых в решающей степени зависят (при прочих равных внешних условиях) финансовые успехи банка. Эти факторы связаны с состоянием фондов банка, уровнем его издержек, организации труда и производства, производительностью труда сотрудников и подразделений.

Вопросы для самоконтроля

1. Где в первую очередь следует «искать» объекты (явления, процессы и т.д.), наиболее важные с точки зрения предупреждения развития в банке кризиса: в самом банке? вне банка? иной вариант?
2. Кто, в отношении каких процессов и как должен заниматься в банке оперативным анализом?
3. Кто, в отношении каких процессов и как должен заниматься в банке стратегическим анализом?
4. Что следует понимать под экономическим и финансовым анализом банка? Как они связаны между собой?
5. Каково место маркетинга в аналитической работе банка?
6. Кого можно считать адресатами результатов разных видов анализа, проводимых в банке? Должны ли быть какие-то ограничения на распространение по банку указанных результатов?
7. Целесообразно было бы документально закрепить порядок использования результатов анализа различными органами и подразделениями банка?

14.2. Планирование деятельности и развития банка как антикризисный инструмент

Необходимость планирования функционирования и развития банка

Руководителям банков постоянно приходится решать целый ряд сложнейших задач, среди которых:

- определение приоритетов деятельности и выбор секторов финансового рынков, позволяющих банку оптимально использовать свой кадровый и клиентский потенциал, а также портфель банковских продуктов;
- определение процентных ставок, обеспечивающих достаточную маржу;
- размещение свободных ресурсов, которое учитывало бы специфику пассивов, их стоимость, срочность, позволяло бы соблюдать определенные требования по части ликвидности, ограничения по рискам;
- определение тактики поведения на рынках, использование свободных ресурсов для проведения спекулятивных операций с ценными бумагами, валютными ценностями и т.д.;
- управление рисками, их хеджирование;
- управление персоналом и филиалами, определение лимитов проводимых ими операций и т.д. и т.п.

Эти и многие другие задачи сложно или даже невозможно решать, если руководители банка опираются только на интуицию. Для качественного их решения необходимо рационально организованное планирование.

Современный банк работает в условиях жестких ограничений регулирующих органов и конкуренции со стороны других финансовых организаций. Он вынужден постоянно бороться за своих клиентов и их ресурсы, предлагать новые банковские продукты, которые обеспечили бы ему и клиентам необходимую прибыль; демонстрировать всем свою надежность, стабильность и способность адекватно реагировать на условия деятельности и изменения рыночной конъюнктуры. Большие объемы и значительное разнообразие проводимых операций, необходимость их согласования для оптимизации получаемой прибыли предъявляют жесткие требования к качеству банковского управления и в первую очередь к планированию.

Обязательными характеристиками планирования банка (как и любой другой организации или предприятия) должны стать:

- альтернативный характер планирования на предварительной его стадии, т.е. составление разных вариантов проекта плана (утвержден должен быть один план);
- гибкость, т.е. возможность быстрой коррекции плана при неожиданных изменениях рыночной ситуации или иных факторов;
- участие менеджеров всех уровней и всех способных членов коллектива в составлении плана и контроле за его выполнением;

- тщательно продуманный и организованный процесс контроля за выполнением плана, который нацелен не только на регистрацию факта невыполнения плана, но и на определение реальных причин невыполнения и неиспользования потенциальных возможностей;
- ориентация планов на максимизацию конечных результатов деятельности в долговременной перспективе.

Итак, планирование должно быть центральным звеном всего процесса управления банком, его главным инструментом. Фактически оно таковым пока не является для большинства банков; не очень многие банки сознательно и постоянно используют соответствующие процедуры в своей практике. В результате более распространена следующая, крайне обедненная схема банковского управления:

Оперативный анализ → Регулирование → Частичный контроль

События 1998 г. показали, что многие российские банки, особенно крупные, потеряли возможность нормально отслеживать, планировать и управлять внутрибанковскими процессами, тем самым лишившись доказав, что система управления банком должна быть гибкой, не бюрократической; планы и решения на всех уровнях должны приниматься быстро и так же быстро исполняться. Еще раз подтвердилась простая истина: как в кризисной, так и в обычной ситуации очень важно, какие стратегические решения примет руководство банка, насколько правильно оценит перспективы рынков и свои возможности.

Проблема имеет много аспектов, которые необходимо учитывать. Имеются в виду:

- выбор верной стратегии;
- правильная структурная организация управления и планирования;
- организация работы аналитических подразделений;
- построение процедур и алгоритмов принятия решений на основе анализа;
- построение системы интерактивного контроля, владение ситуацией, возможность оперативного вмешательства;
- комплексный подход к управлению (нахождение всех операционных взаимосвязей, внутренних и внешних);
- организация информационных потоков для всех заинтересованных подразделений банка.

При учете всех этих аспектов скорее всего обнаружится необходимость перестройки работы как банка в целом, так и отдельных его

подразделений, что может потребовать значительных вложений и расходов, что опять же свидетельствует о необходимости активизации плановой работы в банке.

Объекты планирования и виды планов, необходимые банкам

Комплексная система планирования банка должна представлять собой совокупность планов, нацеленных на решение стоящих перед ним задач и включающих в себя все важнейшие виды работы, которые для этого необходимо выполнить. Практически это означает необходимость построения и выполнения планов, охватывающих различные периоды и с различным уровнем детализации работ. В условиях современной России в указанную совокупность рекомендуется включать:

- перспективный (стратегический) план с глубиной проработки до 2—3 лет;
- годовой план, включающий в себя календарные планы от одного месяца до года;
- квартальные планы;
- оперативные планы от одного дня до одного месяца.

Весь механизм должен находиться в состоянии непрерывного развития.

При этом стержнем должен быть **план годовой** — важнейший для управления банком. В нем должны быть четко установлены цели задачи для всех подразделений и служб на текущий год, реализация которых позволяет выйти на рубежи, принятые в качестве исходных перспективном плане банка. При этом желательна наличие у руководства банка хотя бы укрупненного годового плана-графика работ, представленного в сетевой масштабной форме. Это резко повышает качество всей плановой работы в банке, поскольку такая форма позволяет адекватно представить весь комплекс выполняемых работ со всеми их внутренними взаимосвязями и зависимостями.

Квартальные планы — основной рабочий инструмент планирования для руководителей подразделений банка, который позволяет им обеспечивать решение задач годового плана. Наибольшую пользу они приносят руководителям крупных подразделений и служб. Утверждать данные планы должны руководители банка, курирующие соответствующие подразделения. В этих планах, отличающихся гораздо более высоким уровнем детализации работ, в качестве ответственных исполнителей называются руководители групп и ведущие специалисты подразделений.

Месячные календарные планы-графики работ, как правило, разрабатываются внутри подразделений и утверждаются их руководителями. Они могут выдаваться ответственным исполнителям любых работ и операций, имеющих конкретные количественные или качественные параметры, ход достижения которых следует оперативно контролировать. Обычно в месячных планах детализируются квартальные планы подразделений.

Планы на декаду или на неделю составляются ответственными исполнителями работ в подразделениях; в них выделяются важнейшие работы и операции, завершающиеся в данный период или которым надо уделить повышенное внимание.

Планы на день. Все руководители и ведущие специалисты банка должны уметь выделять главное дело или задачу текущего дня. Эти планы, как правило, намечают накануне, в конце предыдущего рабочего дня. Обычно специалисты составляют их сами для себя в произвольной форме и ни у кого не утверждают.

Практика показывает, что без ежедневного планирования работ обязательно происходит сбой в выполнении недельных или декадных планов, а про некоторые работы исполнители просто могут забыть. Соответственно без недельного или декадного планирования возникают проблемы с выполнением месячных планов и т.д. В итоге без четкого налаженного календарного планирования в течение года перспективные планы реализоваться не могут.

Создание в банках хороших комплексных систем планирования должно принести им заметную пользу за счет повышения качества и надежности их функционирования. В то же время создание, внедрение и эксплуатация такой системы потребуют немало времени, серьезных затрат и определенного профессионализма от руководителей и сотрудников банка. Однако эти затраты (хорошо просчитанные) окупаются.

Механизм разработки планов и поддержания их в актуальном состоянии

Минимально необходимые требования к данному механизму (стандарт плановой работы в банке) можно свести к следующим пунктам.

1. В банке должно быть специальное подразделение, на основе стратегического анализа (анализа факторов, которые будут существенно воздействовать на условия деятельности банка в ближайшем и/или более отдаленном будущем) занимающееся подготовкой проектов документов, в которых отражены концепция, цели и планы развития банка, и поддержанием их в актуальном (адекватном меняющимся

условиям) состоянии. Такое подразделение должно действовать на основе особого пакета внутрибанковских нормативных документов.

2. Развитая система внутрибанковского планирования должна обеспечивать разработку и утверждение (документальную фиксацию):

а) концепции (миссии) банка, рассчитанной на период, реально поддающийся прогнозированию;

б) системы качественных и важнейших количественных целей деятельности или намерений банка («дерева целей» банка) на конкретный плановый период (к примеру, на год);

в) системы политик банка применительно ко всем существенным объектам банковского управления, т.е. системы целей банка применительно к разным направлениям его деятельности, получивших уточненное качественное и количественное выражение (на тот же или меньший период);

г) перечней практических мер (организационных, юридических, аналитических, финансовых, экономических, технических и технологических, кадровых и пр.) с указанием конкретных сроков, объемов, исполнителей, которые необходимо предпринять для реализации каждой из утвержденных политик банка, и бюджета банка.

При этом следует иметь в виду наиболее часто встречающиеся **ошибки** в толковании банковского планирования:

- ограничение задач планирования только составлением планов или определением способов, путей достижения намеченных целей деятельности (т.е. исключение задач, связанных с формулированием концепции, определением приоритетов, целей деятельности и политик банка);

- ограничение планирования деятельности банка только планированием его финансов;

- ориентирование результатов планирования исключительно на высшее звено управленцев.

Результатом указанных выше пунктов «в» и «г» выступают финансово обоснованные планы (программы) развития банка, которые:

- должны представлять собой согласованный, непротиворечивый комплекс планов, характеризующихся различными периодами планирования; различным уровнем детализации работ; распространяющихся на развитие банка в целом и/или отдельных его подразделений; на реализацию отдельных решений;

- должны находиться в состоянии постоянного развития (регулярно пересматриваться и при необходимости уточняться по фиксированным правилам).

3. Банк должен располагать специальной службой и целостной технологией информационной поддержки (обоснования) всех принимаемых в нем управленческих решений, для чего указанная служба должна:

- способствовать проведению стратегического анализа, осуществляемого специальным плановым подразделением, указанным в п. 1;

- своевременно (в режиме, близком к режиму реального времени) обеспечивать обработанной определенным образом текущей информацией и результатами ее оперативного анализа процесс принятия руководством банка и его подразделений управленческих решений оперативного характера. Указанная информация и выводы из нее должны характеризовать в первую очередь текущее состояние всех активов и пассивов банка, их согласованность, срочность, связанными с ними риски.

Такая технология, адаптированная к возможностям каждого конкретного банка, должна быть зафиксирована в совокупности соответствующих внутрибанковских нормативных управленческих документов, ядро которой должны составлять используемые службой информационного обеспечения методики сбора, обработки, анализа и представления информации.

Проблема быстрого получения достоверной и качественной управленческой информации может быть решена только комплексно. Для этого необходимо, с одной стороны, иметь соответствующее методическое обеспечение, понятное каждому руководителю банка, с другой — оптимизировать саму структуру банка и его документооборот. Руководители небольшого банка, не располагающего аналитиками достаточной квалификации и не имеющего возможностей организовать специальную службу, могут получать необходимую информацию в рамках традиционной линейной системы управления.

4. В процессе планирования и оперативного управления руководство банка и его основных подразделений должно располагать документально закреплённой и регулярно обновляемой по определенным правилам обоснованной информацией:

- о характеристиках самого банка, включая:
- описание его слабых и сильных сторон, перечень внешних возможностей, способных обеспечить банку сравнительные с другими преимущества, список препятствий для деятельности банка;
- определение его специализации на текущий и предстоящий периоды (перечень операций, которыми банк занимается преимущественно или хочет заниматься);
- описание качеств, отличающих банк от конкурентов, а также ключевых ценностей, признаваемых всеми сотрудниками банка;

- определение принципов и пределов гибкого реагирования банка на те или иные возможные изменения условий его деятельности;
- сравнение фактических результатов деятельности с плановыми;
- о рынках и отраслях, на которые распространяются интересы банка;
- о клиентуре (как можно более подробные сведения).

С учетом изложенного схема, отражающая содержание процесса управления банком (см. § 3.2 настоящей главы книги), принимает следующий вид:

оперативный

АНАЛИЗ ПЛАНИРОВАНИЕ - * РЕГУЛИРОВАНИЕ

стратегический

Это означает, что на деле планирование должно базироваться не на анализе вообще, а на анализе стратегическом, тогда как регулирование (оперативное управление) должно осуществляться на основе требований утвержденных планов (программ) развития банка, но с учетом результатов оперативного анализа.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит различие между функционированием и развитием организации? Соответственно какие факторы делают необходимым планирование того и другого?
2. Планирование — это составление перечня мероприятий, которые необходимо осуществить, или чего-то большего?
3. Чем план отличается от политики? Покажите это на примере.
4. Чем рискует банк, не занимающийся всерьез планированием собственного развития?
5. Могут ли быть в банке объекты (процессы), которые: вообще не нуждаются в планировании? можно не планировать в данный период?
6. Как связаны прогнозы и планы?
7. Какая информация необходима банку для разработки его планов развития и где ее можно получить?
Кто в банке может и не может участвовать в разработке и поддержании планов в актуальном состоянии?
9. На какие максимальные сроки банки могут строить обоснованные планы? От чего зависят эти сроки?

14.3. Механизмы реализации планов (основные требования к организации оперативного управления деятельностью банка)

Любые решения и планы, принимаемые в банке, исполняются в процессе регулирования (оперативного управления). В этой связи можно напомнить, что указанный управленческий процесс имеет собственную структуру. Она включает:

1) **организационную деятельность** («организацию») — распределение и координацию трудовых функций, формирование (переформирование) необходимых оргструктур, поскольку такая работа ведется в оперативном, текущем режиме (наиболее важные решения в этой части принимаются на этапе планирования). Значение данной работы состоит в том, что она обеспечивает чрезвычайно важное условие, без которого объект управления вообще не будет поддаваться управлению, — упорядоченность элементов, из которых он состоит, включая их оправданную соподчиненность (субординацию), причем не просто упорядоченность на основе случайного принципа, а такую, которая наиболее полно отвечает предназначению, интересам и иным условиям данной конкретной организации;

2) собственно **регулирование (оперативное управление)** — принятие текущих управленческих решений с целью адекватной реализации утвержденных планов (программ, заданий и т.п.) функционирования и развития организации и ее подразделений, недопущения нежелательных отклонений от принятых в организации режимов и необходимых (запланированных) результирующих качественных и количественных параметров функционирования.

Обязательные минимальные требования к качественной организации процесса внутрибанковского оперативного управления могут быть сведены к следующим пунктам.

1. Управленческие решения оперативного характера, принимаемые как высшим руководством банка, так и руководством его подразделений, должны:

- приниматься на основе соответствующих нормативных документов, регламентирующих процесс управления (не должно быть ситуаций, не предусмотренных в таких документах);
- соответствовать духу и букве утвержденных концепции, целей и планов банка (служба внутреннего контроля должна вести учет нарушений данного требования и выяснять их причины);

- учитывать оперативную информацию, представляемую службой информационной поддержки управления (должно быть определено и зафиксировано, как учитывается указанная информация).

2. Каждое подразделение банка должно располагать целостным пакетом регламентирующих документов, обеспечивающих правильное понимание стоящих перед подразделением задач, их качественное выполнение и контроль такого выполнения. Указанный пакет должен:

- а) поддерживаться в актуальном состоянии в соответствии с утвержденным руководством банка специальным порядком (регламентом);
- б) включать в себя как минимум:
 - решения руководящих органов банка, относящиеся к возникновению и деятельности подразделения;
 - другие нормативные документы, принятые руководством банка, относящиеся к деятельности всех или ряда подразделений;
 - Положение (или иной аналогичный документ) о подразделении;
 - должностные инструкции для сотрудников подразделения;
 - документы, в которых содержатся:
 - приоритеты, цели и планы банка, реализация которых возложена на данное подразделение;
 - руководство по осуществлению проводимых подразделением операций или действий (включая полномочия работников подразделения и ограничения, которые оно должно выдерживать), порядок рассмотрения и решения вопросов, инструктивные материалы (в т.ч. регламентирующие оформление документации подразделения), методики анализа (в т.ч. анализа качества работы самого подразделения);
 - информация о клиентах банка, с которыми работает данное подразделение;
 - маркетинговая информация, необходимая подразделению в его работе.

Глава 15

УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

Как уже было выяснено ранее, противодействие чрезмерным (недопустимым, неприемлемым) финансовым рискам, связанным с теми или иными конкретными сделками банка, составляет весьма важную часть работы, направленной на недопущения в нем кризисных явлений и тем более «полноценного» кризиса, который мог бы закончиться крахом банка.

Вопросы банковских финансовых рисков и их регулирования частично рассмотрены в § 8.3 настоящей книги. Здесь разговор о рисках необходимо продолжить.

15.1. Еще о природе банковских рисков

Как уже отмечалось, к классификации рисков банковской деятельности возможны укрупненный и детализированный подходы. Первый подход был рассмотрен ранее. Между тем для банков более интересен второй, детализированный подход, являющийся по сути специфически банковским. При детализированном подходе, более адекватно отражающем банковскую практику, картина банковских рисков приобретает во многом новый вид.

Здесь начать следует с расходов, с которыми у любого банка может возникнуть масса конкретных финансовых рисков, не учитываемых при укрупненном подходе. Все они представляют собой выражения чрезмерного, необоснованного, неоправданного увеличения расходов банка (по сравнению либо с показателями предыдущих периодов, либо со средними для банковского сектора показателями, либо иные варианты). Исходя из классификации банковских расходов это могут быть следующие конкретные виды рисков.

- -4 Риски неоправданного увеличения процентных расходов, т.е. уплаченных банком процентов за привлеченные им средства (полученные кредиты, займы, вклады, депозиты), в т.ч. привлеченные с помощью выпущенных банком ценных бумаг. Частными случаями здесь могут быть ранее уже упоминавшиеся процентный и фондовый риски.
- < Риски неоправданного увеличения непроцентных расходов, т.е. остальных (кроме процентных) расходов на проведение всех операций банка, а именно:
 - расходов на заработную плату и материальное поощрение сотрудников;
 - расходов на содержание аппарата управления;

Все перечисленные риски, связанные с расходами, доходами, а также риски потерь и обесценения активов и риски упущенных выгод могут выражаться либо только в рублях, либо в рублях и валютах.

Представленная здесь классификация банковских рисков дает наилучшие возможности для их анализа и соответственно управления.

Итак, если применить сравнительно более детальный подход и при этом пользоваться понятиями, адекватно отражающими банковскую практику, т.е. языком, понятным банковским работникам, то картина банковских рисков приобретает во многом совершенно новый вид (см. табл. 15.1, в которой для облегчения ее восприятия опущены многие детали, касающиеся рассмотренных выше рисков).

Таблица 15.1

Виды банковских рисков

КОНКРЕТНЫЕ РИСКИ

Риски неоправданного увеличения операционных расходов:

- риски неоправданного увеличения процентных расходов
- риски неоправданного увеличения непроцентных расходов

Риски неоправданного (непредвиденного) увеличения неоперационных расходов

Риски уменьшения доходов от пассивных операций

Риски уменьшения доходов от активных операций:

- риски уменьшения операционных доходов (процентных и непроцентных)
- риски уменьшения неоперационных (прочих) доходов

Риски потерь и обесценения активов

Риски упущенных выгод

«СУММИРУЮЩИЕ» РИСКИ

Риск неликвидности (нехватки текущей ликвидности)

Риск уменьшения (неполучения) доходов

Риск уменьшения (неполучения) прибыли, возникновения (увеличения) убытков

Риск уменьшения капитала до опасно низкого уровня

Риск неплатежеспособности (банкротства)

15.2. Идентификация и оценка рисков

Во всех случаях риски должны быть качественно определены (идентифицированы) и количественно измерены. Их анализ и оценка в значительной мере основаны на систематическом статистическом методе определения того, что какие-то существенные для банка события

(главным образом уже известные ему, знакомые, но также, возможно, и какие-то прежде не наблюдавшиеся, но предполагаемые) в обозримом будущем произойдут. Обычно эта вероятность выражается в процентах. Соответствующая работа в банке может вестись, если выработаны критерии, позволяющие ранжировать альтернативные события в зависимости от степени риска. Исходным пунктом такой работы является накопление банком соответствующей статистики по всем операциям за как можно более длительный период и предварительный анализ всей этой информации.

Здесь используются следующие методы.

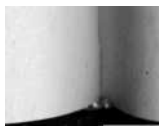
Статистический метод — предполагает анализ статистических рядов за возможно больший промежуток времени с целью определения приемлемой и недопустимой для данного банка зон риска. В основе метода, который может быть использован при оценке самых разных видов рисков банка, лежат сравнения вероятностей возникновения потерь с частотой их фактического возникновения.

В настоящее время некоторые российские банки оценивают риски на основании VAR-методики (value-at-risk — рисковая стоимость), базирующейся на анализе максимального отклонения от ожидания, рассчитанного с определенной долей вероятности. Корректный анализ по данной методике сопряжен с рядом сложностей, вызываемых в основном значительными колебаниями числового ряда данных, используемых для оценки, и высокой изменчивостью (волатильностью) показателей отечественного финансового рынка. Вместе с тем данная методика при хороших исходных условиях ее применения позволяет переходить от оценки отдельных рисков к анализу совокупного риска бизнеса, т.е. ее преимуществом является учет факторов диверсификации рисков, которые не «улавливаются» в более простых методиках, базирующихся на суммировании величин отдельных рисков.

Метод экспертных оценок — включает в себя сбор и обработку мнений экспертов, составление обобщающих рейтинговых оценок (коэффициентов) и их «привязку» к определенным зонам рисков.

Данный метод особенно важен там, где необходимы оценки внешней для банка среды на предмет выявления факторов системных

¹ Показатель рисковости банка (компании, фирмы) уже несколько лет как стал на Западе отраслевым стандартом для оценки рыночных рисков и стандартом представления информации о совокупном риске банка (компании, фирмы). Первоначально был разработан самими участниками рынка, а затем им воспользовались и надзорные органы. С 1997 г. стандарт вошел даже в рекомендации Базельского комитета



рисков в экономике в целом и в банковском секторе (другие существующие методики не дают возможностей корректной оценки указанных рисков).

Аналитический метод — означает углубленный анализ выявленных зон рисков (с привлечением ранее названных методов) с целью установить оптимальные уровни приемлемых рисков для каждого вида операций банка или для их совокупности.

Многие считают, что уровень развития банка выражается в царящем в нем отношении к рискам, в качестве организации управления рисками (риск-менеджмента). Естественно, это качество возникает не сразу. Но стремиться к нему необходимо. В этой связи целесообразно иметь в виду следующее.

Банку необходима целостная система риск-менеджмента (СРМ) с отражением всех ее основных моментов во внутреннем документе (или совокупности документов). Разумеется, это не могут быть рецепты на все случаи жизни. Тем более нельзя выработать такие правила риск-менеджмента, которые были бы приемлемы для всех банков. Наоборот, в этом вопросе каждый банк должен «идти своим путем» с учетом именно «своих» рисков и состояния своего управления, включая внутренний контроль.

Вместе с тем механизмы принятия решений должны позволять каждому банку оценить, какие риски и в каком объеме он может принять на себя, определить, оправдывает ли ожидающаяся доходность соответствующий риск. На основе этого банк должен разрабатывать и претворять в жизнь мероприятия, позволяющие не допустить или снизить влияние фактора риска. Иными словами, нужна внутренне согласованная система управления рисками как система решений и практических действий, которые должны позволять руководству и сотрудникам банка выявить, измерить, локализовать и проконтролировать любой финансовый риск и тем самым минимизировать его влияние.

При этом банки, которые хотят оставаться конкурентоспособными, не могут позволить себе ограничивать риск-менеджмент вопросами выполнения требований ЦБ в части контроля за рисками и вопросами управления активами и пассивами. Риск-менеджмент может и должен охватывать гораздо более широкий круг вопросов.

Чтобы система риск-менеджмента была эффективной, она должна:

- оптимизировать соотношение потенциальных возможностей, рисков, размера капитала и темпов роста банка;
- реализовывать системный подход к оценке и управлению рисками;
- соотносить риски и потенциальные возможности для достижения наилучших результатов;

- составлять важную часть процесса принятия управленческих решений;

- улучшать управляемость банка с помощью создания адекватной структуры контроля¹.

К этому можно добавить следующие характеристики СРМ:

1) СРМ не является стандартным продуктом, который можно будет купить после того, как несколько наиболее «продвинутых» банков продемонстрируют успехи ее внедрения;

2) для постановки качественной СРМ требуются более или менее продолжительный период, значительные финансовые затраты, а также существенный рост профессионального уровня руководства и персонала банка;

3) создание СРМ в банке — длительный и сложный процесс. Основными этапами данного процесса можно считать:

- разработку стратегии риск-менеджмента;
- разработку средств управления рисками;
- создание и внедрение процедур управления бизнес-рисками и их оценку;

- контроль за эффективностью механизмов риск-менеджмента;

- последующее постоянное совершенствование этого процесса;

4) внедрение такой системы предполагает проведение в банке более или менее серьезных внутренних преобразований, включая перестройку корпоративной культуры, а потому требует от собственников и руководства крепкой «политической» воли.

В некоторых крупных банках задачи риск-менеджмента возлагают на специально для этих целей создаваемое подразделение (специально выделяемого ответственного сотрудника). Однако такое решение нельзя считать подходящим для всех банков, по крайней мере средним и мелким банкам оно определено не подходит.

Определенную помощь в работе с рисками банкам могут оказать рекомендации Банка России, однако с учетом их содержательной корректировки, необходимость которой связана с тем, что в документах ЦБ банковскими рисками нередко называют факторы (причины, источники) таких рисков. Имеются в виду, в частности, рекомендации, содержащиеся в следующих ненормативного характера письмах Центрального банка:

VN№76-Т от 24.05.2005 г.;

¹ Мещеряков Г.Ю. Общебанковская система риск-менеджмента // Вестник АРБ. [2001. № 15.

л/№92-Т от 30.06.2005 г.

Качественно идентифицированные риски должны получить количественную (денежную) оценку, показывающую, какие финансовые потери понесет банк, если соответствующий риск, потенциально связанный с данной конкретной сделкой, реально осуществится. Полученная величина соотносится, с одной стороны, с соответствующим нормативом риска (если таковой установлен), с другой — с предполагаемой величиной дохода, на который можно рассчитывать, если риск не реализуется, с третьей — с величиной затрат, которые придется понести в случае, если банк решит, не избегая данного риска, предпринять возможные меры для его предупреждения (предотвращения) или минимизации.

Количественную оценку (степень) рисков обычно определяют тремя понятиями, используемыми для разделения рисков (соответствующих предлагаемых сделок) на приемлемые (допустимые, оправданные) и неприемлемые (недопустимые, принять которые банк не может и не должен себе позволить):

низкий риск — позволяет банку получать высокую или приемлемую прибыль практически без потерь;

умеренный риск — соответствует потере небольшой (примерно до 30%) части суммы, затраченной банком на операцию (например, если банку не вернут или несвоевременно вернут некоторую долю выданного им кредита или процентов за кредит), однако при условии, что проведение такой операции все равно приносит прибыль в размере большем, чем требуется для покрытия допущенной банком потери; в этом случае считается, что операция находится в зоне допустимого (приемлемого) риска;

полный риск — предполагает потери, равные или сравнимые с вложениями банка в сделку. Так, сомнительный, безнадежный или потерянный кредит характеризуется полным, т.е. 100-процентным, риском. Прибыли от данной операции банк не получает, а сама сделка находится в зоне недопустимого (неприемлемого) риска.

Каждый банк вправе самостоятельно (с учетом нормативов рисков, установленных Центральным банком) разрабатывать и вводить для себя количественные критерии деления рисков на указанные или иные (более детальные) степени.

Риски есть смысл делить также на:

открытые — не поддающиеся или слабо поддающиеся предупреждению и минимизации;

закрытые — хорошо поддающиеся предупреждению и минимизации.

Кроме того, целесообразно различать риски (факторы рисков), грозящие каждому отдельно взятому банку и банковской системе в целом. К сожалению, последний аспект проблемы изучен пока крайне слабо.

15.3. Управление рисками банка

Каждый банк должен думать о минимизации своих рисков (потерь), т.е. об управлении ими. Эта работа, как видно из изложенного выше, включает в себя:

- а) предвидение и идентификацию рисков;
- б) определение их вероятных размеров и последствий их осуществления;
- в) разработку и реализацию мероприятий, направленных на предотвращение или минимизацию соответствующих потерь.

Все это возможно, если банк располагает, во-первых, собственной продуманной политикой управления рисками (их факторами), которая позволяет ему последовательно использовать все имеющиеся возможности развития и одновременно удерживать риски на приемлемом и контролируемом уровне, во-вторых, организационными механизмами отслеживания и управления рисками.

Способов предупреждения и минимизации рисков достаточно много. Покажем их на примере кредитной деятельности банков. Такими способами можно и нужно считать следующие.

- Соблюдение требований нормативных правовых актов по кредитному процессу, в т.ч. обязательных нормативов кредитных рисков.
- Наличие у банка хорошей кредитной политики и адекватных механизмов ее реализации и их четкое соблюдение.
- Последовательное применение всех известных принципов банковского кредитования. Имеются в виду:

- **безусловные принципы:**
 - принцип срочности (кредит дается на однозначно определенный **ИРок**);
 - принцип возвратности (в согласованный срок вся сумма кредита Должна быть возвращена полностью);
 - принцип платности (за право пользования кредитом заемщик Должен заплатить оговоренную сумму процентов);
 - принцип подчинения кредитной сделки нормам законодательства и банковским правилам (в частности, обязателен кредитный догово-

вор/соглашение в письменной форме, не противоречащий закону и нормативным актам ЦБ);

- принцип неизменности условий кредитования (положений кредитного договора). Если они меняются, то это должно делаться в соответствии с правилами, сформулированными в самом кредитном договоре либо в специальном приложении к нему;

- принцип взаимовыгодности кредитной сделки (ее условия должны адекватно учитывать коммерческие интересы и возможности обеих сторон);

• **принципы, не являющиеся безусловными** (распространенные правила кредитования, которые используются, если такова воля сторон, выраженная в кредитном договоре, и не должны применяться, если не включены в такой договор):

- принцип целевого использования кредита;

- принцип обеспеченного кредитования (кредит может быть обеспечен полностью, частично или не обеспечен вовсе);

• **принципы кредитования, предназначенные для «служебного пользования» сотрудниками банков** (должны закрепляться в их внутренних документах в качестве элемента кредитной политики). Таких правил практика выработала великое множество. Вот некоторые из них:

1) банк старается иметь дело с теми, кого он давно знает. Банк выбирает клиентов, которым доверяет, отдавая предпочтение тем из них, кто обслуживается в данном банке. Случайные заемщики должны быть сведены к минимуму;

2) банк ограничивает сроки кредитования;

3) банк постепенно развивает свои кредитные отношения с клиентами. Банк должен знать клиента, его полный «портрет» и реальные намерения;

4) банк по возможности формализует свой кредитный процесс, разрабатывает соответствующие критерии, процедуры, методики, лимиты, пакеты документов;

5) банк по возможности широко дифференцирует условия и схемы кредитования разных заемщиков;

6) банк добивается, чтобы максимальное число кредитов имело обеспечение, а обеспечение было ликвидным;

7) банк аккуратен в собственных платежах, не удерживает в своем обороте чужих денег.

• Качественное определение финансового состояния и кредитоспособности потенциального заемщика, включая оценку его готовности вернуть кредит.

• Применение разумных (выгодных обеим сторонам кредитной сделки) величин банковского процента.

• Использование всего допустимого арсенала способов обеспечения возвратности кредитов, качественная оценка предметов обеспечения, предлагаемых заемщиками.

• Грамотное оформление кредитных договоров и иных связанных с кредитованием документов.

• Качественный анализ банком своего кредитного портфеля.

Если предотвратить риски (потери) все же не удалось полностью, то вступает в силу последний из возможных способов — их **возмещение**, что включает в себя:

• создание банком резервных фондов и использование средств таких фондов по назначению (см. главу 8 книги);

• прекращение начисления процентов за невозвращаемые кредиты и иные размещенные средства;

• списание соответствующих сумм на убытки.

Что касается банковских **органов управления рисками**, то соответствующими полномочиями обычно наделяются:

• правление банка;

• кредитный комитет (комитет по кредитным рискам);

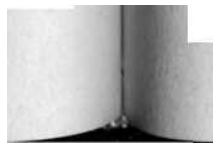
• в некоторых банках — комитет по управлению активами и пассивами;

• служба внутреннего контроля;

• руководители функциональных подразделений.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем можно объяснить то, что даже в документах Банка России и Базельского комитета риски путают с их факторами (причинами, источниками)?
2. Почему не может быть «правовых рисков», «страновых рисков», «региональных рисков», «операционных рисков»?
3. Почему риск нельзя трактовать как неопределенность параметров ожидающегося (возможного) события, т.е. как вероятность отклонения параметров в любую сторону от «должного»?
4. Какую опасность представляет для банков отождествление факторов рисков с самими рисками (с учетом того, что под риски необходимо создавать страховочные резервы)?
5. Какие риски наиболее опасны для банка — потенциально связанные с его расходами или доходами?
6. Могут ли в банковской практике встречаться совсем новые риски или все риски так или иначе уже известны?
7. Чем следует управлять: факторами рисков, рисками, последствиями реализовавшихся рисков, иной вариант?



8. Какие нормативы рисков установлены Банком России и что они требуют от банка?
9. Какими методами можно добиваться уменьшения рисков и/или их негативных последствий?
10. Кто в банке должен отвечать за идентификацию и оценку рисков?
11. Как целесообразно разделить в банке полномочия между различными органами и лицами, принимающими решения по рискам?
12. Могут ли быть риски, которые можно просто игнорировать?
13. Как может отражаться оценка рисков в тарифах банков?
14. Какие другие конкретные и/или «суммирующие» риски банков еще можно было бы назвать?
15. Как, по каким критериям можно было бы судить об эффективности «рисковой» политики банка?

Глава 16

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И ЕГО РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БАНКА

16.1. Предварительные замечания

Внутрианковский контроль (самоконтроль) — это по сути надзор, ведущийся банком и обращенный им на самого себя. Соответственно на него можно распространить все характеристики и требования, предъявляемые к качественному, неформальному банковскому надзору (см. главу 9 книги), скорректированные с учетом того, что такой контроль является прежде всего внутренним делом каждого банка.

Контроль представляет собой как бы завершающее звено цикла действий, составляющих содержание процесса управления банком:

АНАЛИЗ -> ПЛАНИРОВАНИЕ — РЕГУЛИРОВАНИЕ -> **КОНТРОЛЬ**

Однако здесь следует оговорить одно существенное обстоятельство. Дело в том, что контроль можно и нужно рассматривать в двух аспектах: как административный (административно-правовой) и как аналитический. Контроль в первом смысле «отвечает» за то, чтобы в банке все делалось «как должно» в соответствии с законами, правилами Центрального банка, требованиями внутренних документов самого банка, тогда как «обязанность» контроля во втором смысле — выяснение причин отклонения фактических параметров деятельности банка от должных. И в этом втором смысле контроль смыкается с анализом и тем самым являет собой начало нового управленческого цикла.

Как и остальные звенья содержания процесса управления банком, контроль должен распространяться на все объекты банковского управления, т.е. на все сферы деятельности банка, на все осуществляющиеся в нем процессы или отношения либо на те из них, в отношении которых необходимость в контроле (или усиленном контроле) в данный период признана более настоятельной (включая вопросы, рассматриваемые в 18-й главе книги).

16.2. Законодательная и нормативная база

В банковском законодательстве о внутреннем контроле в коммерческих банках говорится крайне скупо. Точнее, в Законе «О банках и банковской деятельности» эта проблема упоминается 2 раза (см. ниже).

Из Закона «О банках и банковской деятельности»

Ст. 10. Устав кредитной организации

Устав КО должен содержать:

б) сведения о системе органов управления, в том числе исполнительных, и органов внутреннего контроля, о порядке их образования и их полномочиях;

Ст. 24. Обеспечение финансовой надежности кредитной организации

КО обязана организовывать внутренний контроль, обеспечивающий надлежащий уровень надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых операций.

Главный нормативный акт Банка России, посвященный рассматриваемому вопросу, также фактически один — Положение № 242-П от 16.12.2003 г. «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (до этого действовало Положение № 509 от 28.08.1997 г. «Об организации внутреннего контроля в банках»).

С учетом такой скудости правовой базы внутреннего контроля в банках целесообразно опираться хотя бы на доклад Базельского комитета от 1998 г. «Общие основы функционирования систем внутреннего контроля в кредитных организациях». Из данного документа здесь можно привести следующие его ключевые положения (следует помнить, что документы Базельского комитета формально не носят нормативного, обязательного характера).

Из доклада Базельского комитета

«Общие основы функционирования систем внутреннего контроля в кредитных организациях»

Типичные срывы в сфере контроля... можно сгруппировать по пяти категориям.

1. Недостаточность административного надзора и подотчетности, а также неспособность добиться формирования прочных традиций контроля в банке.

Случаи, характеризующиеся наиболее крупными потерями, являются отражением невнимательности и инертности администрации в отношении фор-

мирования традиций контроля в банке, слабости руководства и надзора со стороны членов совета и высших должностных лиц в управлении, а также отсутствия четкой административной подотчетности, устанавливаемой посредством распределения функций и ответственности. В этих случаях также отражается недостаток надлежащих стимулов у руководства для действенного линейного надзора и поддержания на высоком уровне сознательного отношения к контролю в рамках различных направлений операционной деятельности.

2. Недостаточное понимание и оценка риска некоторых видов банковской деятельности. <...>

3. Отсутствие или неэффективность ключевых структур и видов деятельности в области контроля, таких, как разграничение обязанностей и полномочий, проверка, сверка и анализ хода выполнения операционной деятельности. В образовании крупных потерь, понесенных банками, особенно заметную роль играла недостаточность разграничения обязанностей.

4. Недостатки передачи информации между различными уровнями управления в банке, особенно при передаче сообщений о проблемных ситуациях вверх по вертикали управления. <...>

5. Недостаточные или неэффективные программы аудиторских проверок и мониторинга. <...>

Именно на совет банка и старших должностных лиц возлагается ответственность за внедрение достаточных мер внутреннего контроля в банке и создание такой обстановки, при которой сотрудники понимают и выполняют свои обязанности в данной области.

Внутренний контроль — это процесс, осуществляемый советом, старшими должностными лицами и сотрудниками всех уровней. Это не просто процедура или политика, которая выполняется в определенный момент, а процесс, постоянно осуществляемый на всех уровнях банка. Совет и старшие должностные лица несут ответственность за формирование соответствующих традиций в целях содействия выполнению эффективных мер внутреннего контроля, а также за мониторинг его действенности на непрерывной основе; однако в этом процессе должен участвовать каждый сотрудник организации.

Главные цели внутреннего контроля можно классифицировать так:

- эффективность и действенность осуществляемых мероприятий;
- достоверность, полнота и своевременность финансовой и управленческой информации;
- соблюдение законодательства и нормативных актов.

Внутренний контроль должен быть нацелен на обеспечение эффективности и действенности осуществляемых банком операций при использовании своих активов и других ресурсов, а также защиту банка от потерь. Процесс внутреннего контроля должен способствовать тому, чтобы все сотрудники организации действовали эффективно и добросовестно для достижения поставленных ею целей, не допуская непреднамеренных или неоправданных издержек и не ставя прочие интересы... выше интересов банка.

Процесс внутреннего контроля, который служил механизмом предотвращения ошибок и случаев мошенничества или ненадлежащего использования средств, приобрел всеобъемлющий характер, охватив все риски, с которыми сталкиваются кредитные организации. Рационально организованный процесс внутреннего контроля имеет критически важное значение для обеспечения способности банка выполнять свои уставные цели и поддерживать свою финансовую устойчивость.

В той или иной степени внутренний контроль является предметом ответственности каждого сотрудника банка.

16.3. Организация внутреннего контроля по версии Центрального банка

В Положении ЦБ № 242 определен общий для всех отечественных банков порядок организации внутреннего контроля, который обязывает их иметь системы внутреннего контроля и особые службы внутреннего контроля, а сведения о такой службе, порядке ее образования и полномочиях — отразить в своих уставах.

Цели внутреннего контроля

Документ исходит из того, что внутренний контроль в банке необходим для того, чтобы обеспечивать:

- эффективность финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективность управления активами и пассивами, рисками. В последнем случае имеются в виду:
 - выявление, измерение и определение приемлемого для банка уровня рисков;
 - постоянное наблюдение за рисками;
 - принятие необходимых мер для поддержания рисков на уровне, не угрожающем финансовой устойчивости банка, интересам его кредиторов и вкладчиков;
 - достоверность, полноту, объективность и своевременность составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности, получаемой и используемой внутренними и внешними пользователями, а также информационную безопасность банка;
 - соблюдение нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций (если банк является членом таких организаций), норм учредительных и внутренних документов банка;

- недопущение вовлечения банка и его служащих в противоправную деятельность.

Такой широкий перечень целей является свидетельством того, что внутренний контроль охватывает почти все направления жизнедеятельности банка. В то же время в данный перечень почему-то не вошли цели, связанные, например, с организацией и критериями результативности управления в банке, развитием внутрибанковских (в т.ч. трудовых и социальных) и межбанковских отношений, отношений с клиентурой и некоторые другие, имеющие первостепенное значение.

Участники (система органов) контроля

В Положении отмечается, что в соответствии с полномочиями, определенными в учредительных и внутренних документах банка, внутренний контроль в нем должны вести:

- органы управления, предусмотренные в Законе «*О банках и банковской деятельности*»;
- ревизионная комиссия (ревизор);
- главный бухгалтер (его заместители);
- руководитель (его заместители) и главный бухгалтер (его заместители) филиала;
- подразделения и служащие, выполняющие функции внутреннего контроля в соответствии со специальными полномочиями, определяемыми во внутренних документах банка.

В последнем случае имеются в виду:

- служба внутреннего контроля (внутреннего аудита) (СВК) как отдельное структурное подразделение банка. Здесь трудно согласиться с фактическим отождествлением функционально разных служб — внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- ответственный сотрудник (или структурное подразделение) по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма как отдельное должностное лицо (структурное подразделение), ответственное за разработку и реализацию правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, программ его осуществления и иных внутренних организационных мер в указанных целях, а также за представление в соответствующий уполномоченный орган федеральной власти сведений в соответствии с Законом «*О противодействии легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма*» и нормативными актами Банка России (см. в последнем параграфе данной главы);

• иные структурные подразделения и/или ответственные сотрудники банка, к которым, как полагают составители Положения, могут относиться:

- контролер профессионального участника рынка ценных бумаг (РЦБ) как ответственное должностное лицо и/или структурное подразделение, проверяющее соответствие деятельности банка как профессионального участника РЦБ требованиям законодательства РФ о ценных бумагах, нормативных правовых актов федерального органа исполнительной власти по РЦБ (так называемой комплаенс-контролер)¹;

- ответственный сотрудник по правовым вопросам как должностное лицо и/или структурное подразделение, проверяющее соблюдение нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций, учредительных и внутренних документов банка. Этот последний пункт можно полагать совсем уж надуманным, поскольку в любом банке и так имеется и действует юридическая служба.

Документ содержит и такую достаточно мягкую норму (п. 2.4): структурные подразделения (ответственные сотрудники), перечисленные выше, за исключением ответственного сотрудника (структурного подразделения) по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, *могут быть* включены в состав СВК. Но в этом случае такие сотрудники (подразделения) не имеют права осуществлять функции СВК по направлениям своей непосредственной деятельности, т.е. проверять работу контролера (подразделения внутреннего контроля) профессионального участника РЦБ, ответственного сотрудника (структурного подразделения) по правовым вопросам.

Представленный раздел документа вынуждает сделать также следующие замечания.

Во-первых, безусловно верно, что внутренний контроль в банке «вершит» не только СВК, что участников этого процесса действительно много. Но в обоснованно широком перечне его участников почему-то не нашлось места рядовым сотрудникам банка.

Во-вторых, остается без удовлетворительного ответа старый вопрос — о структурных подразделениях и штатных должностях в банках, которые их в административном порядке обязывает вводить, содержать и оплачивать ЦБ РФ, хотя он не является для банков «выше-

стоящей организацией» и не финансирует их. В этой связи можно вспомнить, что в *Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 г.* (п. 68) имеется такая интересная запись: «...надзорный орган не должен диктовать банкам какие-либо конкретные схемы и модели корпоративного управления, организации управления рисками и внутреннего контроля».

В-третьих, что еще важнее, остается также старый и болезненный вопрос — о месте и роли СВК в общей структуре органов, участвующих во внутреннем контроле (см. далее).

Система контроля

Положение обязывает каждый банк и соответствующие его органы на постоянной основе вести контроль по следующим направлениям:

- организация деятельности банка;
- функционирование системы управления банковскими рисками и оценка таких рисков;
- распределение полномочий при совершении банковских операций и других сделок;
- управление информационными потоками (получение и передача информации) и обеспечение информационной безопасности;
- мониторинг самой системы внутреннего контроля (наблюдение за функционированием указанной системы в целях оценки степени ее соответствия задачам деятельности банка, выявления недостатков, разработки предложений и контроля за реализацией решений о ее совершенствовании).

Но можно ли полагать, что перечисленные направления контроля образуют систему, потенциально способную уберечь банк от любых неожиданностей и неприятностей на всех направлениях его функционирования, для чего, собственно, и нужен внутренний контроль? Конечно, видно, что нет. «Система» вырисовывается какая-то урезанная.

\ Служба внутреннего контроля

В соответствии с рассматриваемым нормативным актом СВК банка создается для внутреннего контроля и содействия органам управления банка в обеспечении его эффективного функционирования. Внутренний документ, регулирующий деятельность СВК, — Положение о СВК. Должное содержание последнего в акте ЦБ РФ характеризуется общими словами.

В некотором роде больше ясности с функциями СВК. В качестве таковых названы:

¹ От англ. compliance (соответствие) — способность в разумных пределах обеспечить соблюдение и выполнение внутренних предписаний, планов, процедур, законов, нормативных актов и контрактов, а также от complaisance — услужливость, обязательность, обходительность, любезность.

- а) проверка и оценка эффективности системы внутреннего контроля;
- б) проверка полноты применения и эффективности методики оценки банковских рисков и процедур управления такими рисками (методик, программ, правил, порядков и процедур совершения банковских операций и сделок, управления банковскими рисками);
- в) проверка надежности внутреннего контроля за использованием автоматизированных информационных систем, включая контроль целостности баз данных и их защиты от несанкционированного доступа и/или использования, наличие планов действий на случай непредвиденных обстоятельств;
- г) проверка достоверности, полноты, объективности и своевременности бухгалтерского учета и отчетности и их тестирование, а также надежности и своевременности сбора и представления информации и отчетности;
- д) проверка достоверности, полноты, объективности и своевременности представления иных сведений в соответствии с нормативными правовыми актами в органы государственной власти и Банк России;
- е) проверка применяемых способов (методов) обеспечения сохранности имущества банка;
- ж) оценка экономической целесообразности и эффективности проводимых банком операций;
- и) проверка соответствия внутренних документов банка нормативным правовым актам, стандартам саморегулируемых организаций;
- к) проверка процессов и процедур внутреннего контроля;
- л) проверка систем, созданных в целях соблюдения правовых требований, профессиональных кодексов поведения;
- м) оценка работы службы управления персоналом;
- н) другие вопросы, предусмотренные во внутренних документах банка.

Этот перечень функций нуждается в комментариях.

Во-первых, он значительно шире, чем это вытекает из того, что ранее было названо «системой внутреннего контроля», но в то же время согласуется (с учетом функции «ж») с тем, что СВК *«обязана осуществлять проверки по всем направлениям деятельности кредитной организации. Объектом проверок является любое подразделение и служащий кредитной организации»* (подпункт 4.10.1 Положения). В этом видится определенное внутреннее противоречие документа.

Во-вторых, перечисленные функции условно можно разделить на 2 группы: преимущественно организационно-методические (функции

«а», частично «б» и «в», «е», «и», «к») и собственно контрольные (остальные функции). Но первые — это скорее прерогатива службы внутреннего аудита (контроль инструментария и технологий контроля). Что касается 2-й группы названных функций, то тут ситуация совсем иная. Так, в соответствии с функциями «г» и «м» СВК должна постоянно проверять, правильно ли выполняют свои обязанности бухгалтерия и отдел кадров банка, функция «ж» предполагает, что сотрудники СВК должны все время экзаменовывать работников функциональных подразделений банка на профессиональную пригодность. Представить себе, как все это могло бы выглядеть на практике, более чем сложно.

Вопроса о том, нужна ли в коммерческих банках система внутреннего контроля, не было и нет. Есть другой вопрос — что именно следует понимать под «внутренним контролем в банках» и как его строить.

Актуальность проблемы внутреннего контроля всегда признавалась банковским сообществом. Практика повседневной работы, направленной на минимизацию своих рисков, привела российские банки к осознанию необходимости создания в той или иной форме систем внутреннего контроля. Законодательно закреплен контроль со стороны владельцев через общее собрание, совет и ревизионную комиссию банка. Исполнительное руководство (правление) обязано постоянно вести оперативный контроль за всей деятельностью банка. Есть главный бухгалтер и подчиненные ему сотрудники. Каждое структурное подразделение банка в соответствии с законом и нормативными актами обязано вести внутренний контроль за совершаемыми операциями. Такой контроль и его процедуры предусмотрены в должностных инструкциях ответственных исполнителей, руководителей подразделений. Выдачу кредитов заемщикам контролирует кредитный комитет. Существуют, как правило, служба безопасности и различные аналитические подразделения. Существует внутренний и внешний аудит. Наконец, сам Банк России имеет право проверять (контролировать) работу любого банка.

Этой сложной совокупности контрольных органов не хватает только одного — качества контроля. А низкое качество контроля в свою очередь обусловлено низким качеством управления деятельностью банков.

По мнению Банка России, проявившемуся еще в Положении № 509 от 1997 г., проблема состояла в том, что банки не имели четких формализованных ориентиров при формировании систем внутреннего контроля, а инспекторы Центрального банка, проверяя тот или иной

банк, не располагали нормативно закрепленными критериями оценки эффективности внутрибанковского контроля. Это и послужило толчком к принятию Положения № 509. Указанный документ был свидетельством того, что проблема слабого банковского менеджмента достигла столь высокого уровня понимания всеми заинтересованными сторонами, что Центробанк предпринял неординарную попытку улучшить его с помощью введения нового механизма контроля. Однако попытка оказалась недостаточно продуманной.

Банк России фактически попытался создать как бы дополнительную, относительно автономную контрольную службу, «вписав» ее, как мог, в уже действовавшие банковские структуры, в которых функция контроля формально определена и должна и может осуществляться. Возложив на эту отдельную службу решение всех задач внутреннего контроля, Банк России изначально допустил **две ошибки**:

а во-первых, подошел к проблеме качества внутреннего контроля автономно, т.е. без должной ее увязки с более общей проблемой внутрибанковского управления;

а во-вторых, поставил перед банками не действительно важную задачу доведения формально существующих систем внутреннего контроля до работоспособного состояния, а задачу совсем иного рода — сформировать СВК, которая своим появлением только запутывала все.

В этой связи напомним, что в указанном ранее документе Базельского комитета говорится именно и только о системе внутреннего контроля, многократно подчеркивается, что в данной работе должны участвовать все подразделения и службы, руководство и все остальные сотрудники банков. Между тем вариант Банка России отождествлял всю систему такого контроля со службой контроля, которая дублирует функции ответственных исполнителей и тем самым мешает им выполнять свои функции, снижает ответственность, инициативность и оперативность работы остальных подразделений и их сотрудников, поскольку они должны согласовывать свои действия с СВК, что не только отнимает дорогое время, но и противоречит основополагающим принципам науки управления, которая предусматривает четкое разделение полномочий и ответственности между должностными лицами, работающими на разных уровнях управления, и, наконец, фактически исключает из внутреннего контроля рядовых работников банков.

Контроль — лишь элемент, часть управления; он должен органично вписываться в систему управления, а не выступать в качестве самодели и дополнения к ней. Когда такое происходит, страдает качество управления. Искусственное «встраивание» СВК, стоящей отдельно

от текущей деятельности и ответственности банка, способно разрушить естественную систему управления и внутреннего контроля. Конфликтность ситуации здесь просто запрограммирована.

Итак, без явной пользы для дела создается целый штат «контролеров». Мало того, в предложенной Центральным банком схеме не была предусмотрена никакая ответственность ни СВК в целом, ни отдельных ее сотрудников за свои действия или бездействие. Таким образом, ошибкой Банка России оказалось возложение на СВК чрезмерно большого объема операционных функций в ущерб ее аналитической и методической ролям.

Новое Положение № 242 не копирует норм прежнего Положения № 509. Тем не менее в нем в значительной мере сохранена основная идеология последнего, проявляющаяся именно в дорогостоящем дублировании контрольных функций, в контроле над контрольными органами, в т.ч. высшими для данной организации. Эта ключевая проблема, как представляется, не находит приемлемого решения и в новом нормативном акте.

В соответствии с Положением № 242 банк обязан обеспечить постоянство деятельности, независимость и беспристрастность СВК, профессиональную компетентность ее руководителя и служащих, создать условия для беспрепятственного и эффективного осуществления службой внутреннего контроля своих функций.

СВК должна состоять из служащих, входящих в штат банка (в документе не уточнено, могут ли руководитель и сотрудники СВК заниматься в банке какой-либо другой работой, кроме контроля). При этом не допускается передавать функции СВК банка сторонней организации. Только банк, входящий в банковскую группу, при определенных условиях может передать отдельные функции своей СВК (но не ответственность за их реализацию) службе внутреннего контроля другого банка, входящего в ту же группу.

Независимость СВК означает, в частности, что эта служба:

- действует под непосредственным контролем совета директоров (наблюдательного совета);

- не ведет никакой деятельности, подлежащей проверкам (кроме проверок со стороны аудиторской организации или совета директоров);

- по собственной инициативе докладывает совету директоров о опросах, возникающих в ходе выполнения СВК своих функций, и предложения по их решению, а также раскрывает эту информацию единоличному и коллегиальному исполнительному органу КО.

Руководитель и служащие СВК не вправе участвовать в проведении банковских операций и других сделок, подписывать от имени банка платежные (расчетные) и бухгалтерские документы, а также иные документы, в соответствии с которыми банк принимает риски, либо визировать такие документы.

Как уже отмечалось, в Положении записано, что СВК обязана проверять любое подразделение и любого сотрудника по всем направлениям деятельности банка, включая проверки эффективности мер, принятых подразделениями и органами управления по результатам первичных проверок мер, обеспечивающих снижение уровня выявленных рисков, или документирования принятия руководством подразделения и/или органами управления решения о приемлемости выявленных рисков для банка. Если, по мнению руководителя СВК, руководство подразделения и/или органы управления взяли на себя риск, являющийся неприемлемым для банка, или принятые ими меры неадекватны уровню риска, то руководитель СВК обязан проинформировать об этом совет директоров банка.

Не реже одного раза в полгода СВК представляет информацию о принятых мерах по выполнению рекомендаций СВК и устранению выявленных ею нарушений совету директоров, единоличному исполнительному органу (его заместителям) и/или коллегиальному исполнительному органу банка.

К Положению имеются **приложения**, из которых здесь можно отметить следующие.

1. *Рекомендации по осуществлению контроля со стороны органов управления за организацией деятельности кредитной организации.*

2. *Перечень основных вопросов, связанных с осуществлением внутреннего контроля, по которым кредитная организация должна принять внутренние документы.*

3. *Основные способы (методы) осуществления проверок службой внутреннего контроля.*

В частности, в приложении 3 названы следующие способы (методы) проверок, которые может применять СВК:

- финансовая проверка (цель — оценка надежности учета и отчетности);
- проверка соблюдения законодательства РФ (банковского, о РЦБ, по вопросам противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, о налогах и сборах, и др.) и иных актов регулирующих и надзорных органов, внутренних документов банка и установленных им методик, программ, правил, порядков и процедур (цель —

оценка качества и соответствия созданных в банке систем обеспечения соблюдения требований законодательства РФ и иных актов);

- операционная проверка (цель — оценка качества и соответствия систем, процессов и процедур, анализ организационных структур и их достаточности для выполнения возложенных функций);

- проверка качества управления (цель — оценка качества подходов органов управления, подразделений и служащих банка к рискам и методам контроля за ними в рамках поставленных целей деятельности банка).

Наконец, нельзя не отметить, что в новом Положении:

- не прописаны принципы организации внутреннего контроля (в Положении № 509 назывались определенные принципы, хотя некоторые из них были спорными);

- не выделены отдельно цели и задачи внутреннего контроля (в Положении № 509 они разделялись, хотя сделано это было не лучшим образом);

- исчезли понятия финансового и административного контроля, контроля предварительного, текущего и последующего, а также контроля на трех уровнях — индивидуальном (уровень сотрудника), микро- и макроуровне.

Таким образом, организацию внутрибанского контроля по схеме, предписываемой Банком России, на сегодняшний день нельзя признать приемлемой. Такая схема оборачивается для банков дополнительными проблемами и рисками.

16.4. Об эффективной организации внутреннего контроля

Все изложенное выше заставляет поставить вопрос о том, как на самом деле следовало бы организовать в коммерческом банке внутренний контроль и, в частности, работу СВК. Не разбирая данный вопрос в целом, можно отметить хотя бы следующие принципиальные подходы к нему¹.

Концептуальные положения

1. Система внутреннего контроля банка должна присущими ей средствами или инструментами выполнять защитную функцию —

¹ Подробнее по данному вопросу см.: Арсланбеков-Федоров А.А. Система внутреннего контроля коммерческого банка / Под ред. А.М. Тавасиева. — М.: ЮНИТИ, 2004. — С. 29[^]—44.

функцию минимизации внешних и внутренних по происхождению (причинам) рисков и обеспечить такой порядок проведения банковских операций (сделок), который способствует достижению поставленных ориентиров и целей при соблюдении требований законодательства, нормативных актов Банка России, а также внутренних процедур, стандартов и правил, установленных в банке.

При этом речь идет о всех рисках, угрожающих банку, в частности:

- предопределяемых внешними по отношению к банку макроэкономическими, финансовыми, нормативно-правовыми, социальными условиями деятельности банковского сектора и иными общими причинами;
- вызываемых более частными внешними факторами (причинами):
 - неблагоприятными конъюнктурными изменениями на рынках, где действует банк, и на рынках, где действуют его клиенты;
 - неблагоприятными изменениями потребностей и предпочтений клиентуры;
 - действиями сил конкуренции и отдельных конкурентов;
 - факторами неэкономического характера (например, давление криминального мира, факты мошенничества сторонних лиц и т.п.);
- являющихся следствием факторов (причин) внутреннего порядка, а именно:
 - отсутствия в банке продуманной стратегии развития, нормального планирования, обоснованных политик в отношении развития отдельных направлений его деятельности на предстоящий период, в т.ч. на случаи «плохих сценариев» развития событий;
 - нехватки капитала, свободных средств для проведения операций, в которых нуждаются клиенты;
 - несоблюдения платежной и отчетной дисциплины;
 - отсутствия полноценного и непротиворечивого комплекта внутренней регламентирующей и методической документации или его формального наличия;
 - несоответствия организационной структуры и структур управления банка характеру его реальной деятельности;
 - отсутствия должного распределения и закрепления полномочий и ответственности на разных уровнях управления;
 - неэффективной организации систем защиты экономической и информационной безопасности банка;
 - неправомερных или некомпетентных решений руководства банка;
 - неэффективной организации информационных потоков, несогласованности действий между разными подразделениями банка;

- некомпетентных или безответственных действий сотрудников, несоблюдения ими принятых в банке правил, процедур и лимитов;
- отставания банка от конкурентов в плане предлагаемых клиентам видов банковских операций, условий и качества их выполнения, используемых при этом технико-технологических средств;
- сбоев в работе операционного технологического оборудования банка;
- фактов мошенничества со стороны сотрудников банка.

2. Внутренний контроль банка призван охватить основные направления и формы деятельности банка: операции обработки данных, ведение журналов учета, систему применения информации, ведомости к оплате, кредитование, ценные бумаги, торговую деятельность, заемные и привлеченные средства, деятельность в интересах владельцев средств, операции с наличностью и т.д.

3. Как уже было отмечено ранее, внутренний контроль в банке целесообразно рассматривать в двух аспектах:

- как административно-правовой контроль (комплаенс-контроль), основная функция которого — следить за тем, чтобы соответствующие внутрибанковские правила, порядки и процедуры не входили в противоречие с требованиями законодательства и нормативных актов регулирующих банковскую деятельность органов, а действия сотрудников организации не отклонялись от установленных правил, порядков и процедур;
- как аналитический контроль, призванный выявлять причины отклонения фактических параметров деятельности банка от заранее определенных, запланированных.

При этом применительно к обоим указанным смыслам внутреннего контроля в основу его организации должны быть положены **принципы**, обеспечивающие непрерывное действие контрольных механизмов и функций на всех направлениях банковской деятельности и на всех уровнях принятия решений. К ним относятся в первую очередь:

- принцип разделения обязанностей;
- принцип непрерывности;
- принцип предметности и конкретности;
- принцип объективности;
- принцип всеохватности и многоплановости;
- принцип информационной достаточности для принятия решения и ограничения доступа к информации, не относящейся к проведению конкретной операции и/или превышающей лимит функциональной необходимости в рамках должностных обязанностей;

- принцип использования различных видов контроля в зависимости от функциональной принадлежности объектов контроля, текущей необходимости и комплексности поставленных задач.

4. Стабильное достижение целей внутреннего контроля (см, в частности, упоминавшийся ранее доклад Базельского комитета) можно считать **необходимым условием достижения и поддержания устойчивости банка**. Соответственно серьезные недостатки в организации внутреннего контроля, когда таковые имеют место, приводят к тому, что банк перестает быть устойчивым, переходит в категорию проблемных (кризисных).

5. Типичные и иные недостатки организации внутреннего контроля должны выявлять специализированные подразделения банка, которые должны вести регулярный мониторинг действенности такого контроля. Ведущими подразделениями, которые должны обеспечить функционирование полноценного внутреннего контроля в банке, являются служба внутреннего контроля (СВК) и служба внутреннего аудита (СВА) банка.

6. Имея в виду создание в перспективе высокотехнологичного банка, **главные усилия СВК** должны быть направлены на следующие основные аспекты деятельности банка:

- 1) контроль за созданием единого технологического уклада проведения банком всевозможных его операций;

- 2) контроль за соответствием реальной практики банка его технологическому укладу (формализованному в виде внутренних положений, приказов, инструкций, регламентов, методик, процедур);

- 3) контроль за адекватностью учета в рамках единого технологического уклада, а также созданием и эффективным функционированием механизмов последующего контроля операций банка;

- 4) контроль за соответствием внутренних регламентирующих и методических документов требованиям законодательства и нормативных актов регулирующих государственных органов.

Другими словами, **основной задачей СВК** можно считать контроль за построением единого технологического уклада по всем направлениям деятельности банка в условиях постоянно изменяющейся внешней среды.

7. Тогда **основным объектом контроля** в рамках решения указанной задачи (цели) является создание, отладка, а в дальнейшем поддержание в актуальном состоянии единого технологического уклада, введенного в деловой оборот банка на всех уровнях его деятельности.

Задачу построения такого уклада целесообразно разбить на следующий ряд подзадач:

- 1) выработка (совместно с другими подразделениями банка, участвующими в соответствующем конкретном технологическом процессе) унифицированных и стандартизированных правил и алгоритмов формализации внутренних регламентирующих и методических документов, их внедрение, применение, изменение (коррекция) и отмена;

- 2) последующий контроль за унификацией и стандартизацией внутренних нормативных и методических актов;

- 3) контроль за степенью адаптированности внутренних нормативных документов банка к постоянно меняющимся условиям внешней среды;

- 4) контроль за всеохватывающей эффективной формализацией всех процессов, составляющих суть деятельности банка;

- 5) мониторинг непрерывности технологических цепочек по всем процессам деятельности банка.

8. Функциональная разница между СВК и СВА (которая также занята внутренним контролем за деятельностью банка) должна или может состоять в следующем: СВК охватывает своим «вниманием» и влиянием все виды операций и все иерархические ступени работы банка, а СВА организует работу СВК (по сути создает контрольную систему, обеспечивает ее методическими и нормативными документами, координирует взаимодействие между ее элементами) и контролирует ее, одновременно сама являясь в определенном смысле частью этой же системы.

При этом внутренний аудит призван решать в первую очередь задачи обеспечения последующего контроля, т.е. выявления ошибок и злоупотреблений после проведения операции на основании данных о ее проведении. Внутренний же контроль обязан в первую очередь обеспечить такие условия и алгоритмы проведения банковских операций, которые сделают невозможными или трудноосуществимыми злоупотребления и ошибки.

9. СВК структурно может быть организована двумя способами. В первом случае она может включать в свой состав подразделения внутреннего контроля, внутреннего аудита, подразделение, занимающееся управлением рисками, а также ряд других аналитических и контролирующих подразделений банка. В этом случае фактически речь идет о многофункциональном департаменте, который должен охватывать различные аспекты деятельности всей организации. Во втором случае СВК может быть создана как отдельное структурное

подразделение в составе банка, взаимодействующее с другими контролирующими подразделениями. При таком варианте СВК должна быть наделена соответствующими полномочиями и правами.

Выбор варианта структурной организации зависит в первую очередь от особенностей банка, наличия в нем соответствующих ресурсов, сложившейся практики его деятельности. Однако в обоих случаях цели, функции и методы работы СВК должны быть в главных чертах идентичными и не должны нарушать технологический уклад банка.

10. В компетенцию СВК должны входить в определенном аспекте также вопросы корпоративного управления в банке, в т.ч. вопросы прогнозирования и стратегического планирования. Цель внутреннего контроля в этом плане заключается в ограничении воздействия на текущее и особенно перспективное состояние банка внешних факторов и условий (политических, макроэкономических и других), при наличии (усилении) которых возникают и реализуются внешние по своему происхождению риски, которые банк должен выявлять, оценивать и контролировать. Соответственно основным объектом внутреннего контроля в данном аспекте является состояние внутрибанковской аналитической работы с точки зрения учета влияния возможных изменений в макросреде на эффективность текущего и перспективного развития банка.

При этом на этапе предварительного контроля внутренних контролеров должны интересоваться полнота, состав и своевременность обновления исходных баз данных, на основе которых аналитические и функциональные подразделения банка дают прогнозы ситуации и перспективные оценки рассматриваемых ими процессов, наличие порядка оперативного и систематического информирования руководящих органов банка о выводах и предложениях аналитических служб относительно текущей ситуации, прогнозов ее развития на соответствующих сегментах рынка и в экономике в целом, в сфере нормативно-правового обеспечения банковской деятельности.

Текущий контроль должен осуществляться путем организации периодических проверок исполнения задач анализа, прогнозирования ситуации ответственными работниками и структурными подразделениями банка и своевременного доведения выводов и предложений аналитического характера до руководящих органов и лиц банка. В процессе текущего контроля отслеживается наличие в функциональных подразделениях банка системы контроля конкурентоспособности качества и стоимости предлагаемых банком продуктов на

рынке, сравнения их с аналогичными услугами других кредитных организаций. Кроме того, оценивается своевременность реагирования функциональными подразделениями на действия конкурентов, а также на изменения хозяйственной конъюнктуры в нефинансовом секторе.

Последующий контроль сводится к сравнительному анализу выводов и рекомендаций аналитических подразделений и реального развития ситуации. Результатом последующего контроля должна быть подготовка соответствующих выводов и предложений о соответствии данного направления деятельности банка условиям, в которых он вынужден работать.

11. Отдельной функцией СВК является участие в согласовании внутрибанковских нормативных актов и процедур. Данная работа представляет собой фактически предупредительный контроль, поскольку в ходе ее определяются, с одной стороны, алгоритмы действий работников, с другой же, как бы в противовес первым, — алгоритмы функционирования контрольных механизмов, призванных предупредить нарушения указанных правил действий работников.

СВК, участвуя в согласовании проектов внутрибанковских нормативных актов и процедур, должна изучать наличие и достаточность этих контрольных механизмов, а затем соответствие описанных в проектах действий работников банка требованиям нормативных актов, т.е. тем самым выполнять уже упомянутые функции (проверять на соответствие и контролировать наличие должного контроля). Понятно, что все согласуемые документы должны проверяться на соответствие нормам законов, правовым актам Банка России, а также международным актам.

12. С учетом изложенного можно полагать, что **общим результатом функционирования системы внутреннего контроля банка** должна являться организация непрерывного и постоянного контроля его собственно банковской и административно-хозяйственной деятельности, имея в виду разные ее уровни — от рабочего места отдельного сотрудника и от производства отдельного продукта (оказания отдельной услуги) до итоговых параметров деятельности организации в целом.

Виды внутреннего контроля в банке

Используя различные критерии, можно предложить следующую развернутую классификацию видов внутреннего контроля, которые банки могут применять в своей практике (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Продолжение табл. 16.1

Кри- те- рий [^]	Вид	Содержание (основное, что выясняется)	Технико- технологический	• Адекватность контроля за работой автоматизи- рованных компьютерных систем банка (подраз- делений и программного контроля его операций
Спо- соб кон- троля	Административ- <u>но-правовой</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие действий сотрудников установ- <u>ленным в банке правилам и процедурам</u> • Соответствие указанных правил и процедур нормативным правовым актам государственных <u>органов</u> 	Управленческий	<p>Наличие и качество планов действий на случаи сбоев в работе автоматизированных систем и технических средств, обеспечивающих функцио- <u>нирование банка (подразделений)</u></p> <p>- Наличие и качество комплекта внутренней управленческой документации с прописанными <u>алгоритмами принятия управленческих решений</u></p> <p>Состояние плановой работы в банке (подразделени- ях) и ее аде</p> <p><u>Состояние управленческого учета</u></p> <p>Соответствие процедур управления в банке тре- бованиям законодательства, нормативных актов Банка России, его собственных внутренних актов (в том числе содержанию утвержденных планов и программ развития банка), включая документиро- <u>вание принимаемых управленческих решений</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие управленческих решений полномо- <u>чиям органов и лиц, принимающих данные решения</u> <p>Наличие и качество планов действий на случаи <u>экстренных событий или кризисных явлений</u></p> <p>Наличие и качество задокументированных про- цедур отслеживания выполнения принятых <u>управленческих решений</u></p>
Пред- мет (объ- ект)	Рыночный	<ul style="list-style-type: none"> • Состояние аналитической работы в банке, его <u>подразделениях</u> • Адаптированность внутренних документов бан- ка, его подразделений к постоянно меняющимся объективным условиям и «правилам игры» на <u>рынках</u> • Причины отклонения финансово-экономических параметров деятельности банка (его подразделе- ний) от должных (нормативных, плановых, опти- мальных) • Причины нарушений норм правовых актов го- сударства и норм внутренних регламентирующих документов • Наличие у банка (его подразделений) конкурен- тоспособного набора продуктов (услуг) и его обновление • Состояние маркетинговой работы и учет ее ре- зультатов в деятельности банка (его подразделе- <u>ний)</u> • Наличие и качество процедур выявления, оцен- <u>ки и минимизации рисков банка (подразделений).</u> 	Информацион- ный	<p>Состояние управленческого учета</p> <p>Соответствие процедур управления в банке тре- бованиям законодательства, нормативных актов Банка России, его собственных внутренних актов (в том числе содержанию утвержденных планов и программ развития банка), включая документиро- <u>вание принимаемых управленческих решений</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие управленческих решений полномо- <u>чиям органов и лиц, принимающих данные решения</u> <p>Наличие и качество планов действий на случаи <u>экстренных событий или кризисных явлений</u></p> <p>Наличие и качество задокументированных про- цедур отслеживания выполнения принятых <u>управленческих решений</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Наличие и качество механизмов циркуляции информации в банке (движения информации сни- зу вверх и наоборот, обмена информацией между <u>подразделениями)</u> • Наличие и качество механизмов информирова- <u>ния участников банка (акционеров или пайщиков)</u> • Наличие и качество механизмов информирова- <u>ния клиентов, контрагентов, общественности</u> <p>Наличие и адекватность разделения полномо- чий,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие проводимых операций (сделок), иных действий (для обеспечивающих подразделений) пол- номочиям исполнителей (<u>должностных лиц</u>) <p>Соответствие действий сотрудников их должно- стным инструкциям, а также положениям о под- разделениях, внутренним нормативным и распо- <u>рядительным актам банка</u></p>
	Технологический	<ul style="list-style-type: none"> • Документирование (формализация и стандарти- зация в виде внутренних положений, приказов, инструкций, регламентов, методик, процедур) указанного технологического уклада; наличие и <u>качество соответствующих алгоритмов</u> • Соответствие реальной практики банка его за- <u>документированному технологическому укладу</u> 	Организационно- управленческий	

Окончание табл. 16.1

	<ul style="list-style-type: none"> Своевременность и качество устранения недочетов, выявленных в деятельности подразделений и/или отдельных работников Наличие и адекватность контроля руководителей подразделений за действиями своих сотрудников 	
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> Соответствие процессов бизнес-планирования и бюджетирования установленным в банке приоритетам, правилам и процедурам Соответствие привлечения банком средств его процентной политике и ситуации на финансовых рынках Соответствие размещения банком средств его лимитной политике, лимитным процедурам и ситуации на рынках Соответствие распределения расходов, доходов и прибыли принятым в банке приоритетам, правилам и процедурам Наличие и адекватность механизмов контроля за динамикой финансовых показателей деятельности банка (подразделений) 	
	Учетно-отчетный	<ul style="list-style-type: none"> Соответствие учетной политики и реальной практики банка в части учета и отчетности требованиям нормативных актов надзорных органов Соответствие ведения бухгалтерского и других видов учета стратегическим и оперативным планам банка Состояние налогового учета в банке Качество необходимых отчетных документов (в том числе публикуемых) и своевременность их составления и представления в надлежащие адреса

Кроме того, в рассматриваемую классификацию необходимо включать следующие элементы.

- уровни контроля:
 - низший — уровень работника или группы работников;
 - средний — уровень принятия текущих решений и их реализации подразделением или группой подразделений;
 - высший — уровень прогнозирования и планирования деятельности банка в целом.
- Этапы контроля:
 - предпредварительный;
 - предварительный;
 - текущий;
 - последующий.

Вопросы для самоконтроля

- Какие контрольные органы могут (или должны) быть созданы в банке и как они должны работать?
- Что значит хорошая организация самоконтроля в банке (его подразделениях)?

16.5. Специальные виды контроля

К таким видам контроля может быть отнесен контроль в целях противодействия легализации через банки доходов, полученных преступным путем. В соответствии с Законом № 115-ФЗ от 7.08.2001 г. «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» банк обязан выявлять операции своих клиентов с деньгами и/или иным имуществом, подлежащие обязательному контролю на основании данного Закона, связанные с легализацией доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма, и сообщать о таких операциях уполномоченному органу, каковым сначала являлся Комитет РФ по финансовому мониторингу (КФМ), а с апреля 2004 г. — Федеральная служба по финансовому мониторингу (ФСФМ).

В целях реализации банками указанной обязанности Банк России выпустил «Рекомендации по разработке кредитными организациями правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации ... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (приложение к документу ненормативного характера № 137-Т от 28.11.2001 г.), в дальнейшем замененные другими Рекомендациями (приложение также к ненормативному письму № 99-Т от 13.07.2005 г.), в котором, во-первых, обязал их разработать и утвердить в соответствии с порядком, установленным Правительством РФ¹, Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем.

Указанные Правила должны включать в себя, в частности:

- порядок документального фиксирования необходимой информации;

О порядке утверждения правил внутреннего контроля в организациях, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом»: Постановление Правительства РФ № 6 от 8.01.2003 г.; О представлении информации в Комитет РФ по финансовому мониторингу организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом: Положение (утверждено Постановлением Правительства РФ № 245 от 17.04.2002 г.); О Федеральной службе по финансовому мониторингу: Положение (утверждено Постановлением Правительства РФ № 307 от 23.06.2004 г.)

- порядок обеспечения конфиденциальности информации;
- квалификационные требования к подготовке и обучению кадров;
- критерии выявления и признаки необычных сделок с учетом особенностей деятельности КО.

Центральной же частью таких Правил являются **программы** осуществления указанного специфического контроля, в которых должны быть адекватно отражены соответствующие нормы законодательства РФ, *Рекомендации* ЦБ, характер и основные направления деятельности самого банка и его клиентской базы, уровень принимаемых типичных банковских рисков, а именно:

- программа идентификации и изучения банком своих клиентов, установления и идентификации выгодоприобретателей (юридических и/или физических лиц, в пользу которых клиенты проводят банковские операции);
- программа выявления в деятельности клиентов операций, подлежащих обязательному контролю в соответствии с Законом, а также иных операций с деньгами или иным имуществом, которые могут представлять интерес в рассматриваемом аспекте;
- программа проверки информации о клиенте или операции клиента, о выгодоприобретателе для подтверждения обоснованности или опровержения подозрений в легализации преступных доходов;
- программа документального фиксирования информации, указанной в ст. 7 Закона;
- программа хранения соответствующей информации и документов;
- программа подготовки и обучения кадров по вопросам противодействия легализации доходов, полученных преступным путем;
- программа, в которой определен порядок отказа банка от заключения договоров банковского счета с физическими и юридическими лицами и отказа от выполнения распоряжений клиента об осуществлении операции;
- программа, в которой определен порядок приостановления операций клиента с деньгами или иным имуществом;
- программа организации в банке всего комплекса работ в целях противодействия легализации доходов преступного происхождения и назначения.

За основу разработки перечисленных программ и последующей практической работы в соответствии с ними следует взять некоторые приложения к названным *Рекомендациям*.

Во-вторых, ЦБ «рекомендовал» банкам ввести специальную должность **ответственного сотрудника**, который отвечал бы за разработку и

реализацию указанных выше Правил внутреннего контроля и программ его осуществления, а также иных внутрибанковских мер в тех же целях. Данный ответственный сотрудник должен быть независим в своей деятельности от других структурных подразделений банка и подотчетен только руководителю банка. Банкам также «разрешается» определить или сформировать структурное подразделение по противодействию легализации преступных доходов, которое на основании специального Положения работало бы под руководством ответственного сотрудника.

При этом в *Рекомендациях* ЦБ подчеркивается, что осуществление функций названного ответственного сотрудника относится к его исключительной компетенции, хотя такое лицо может выполнять в банке и иные функции (за исключением функций, возложенных на СВК), но только при условии, что он не имеет права подписывать от имени банка платежные и бухгалтерские документы, иные документы, связанные с возникновением прав и обязанностей банка, их осуществлением и исполнением, а также визировать такие документы (кроме документов по вопросам, относящимся к исключительной компетенции данного ответственного сотрудника).

По данной проблематике см. также следующие **документы Банка России**:

V письмо №479 от 3.07.1997 г. «*Методические рекомендации по вопросам организации работы по предотвращению проникновения доходов, полученных незаконным путем, в банки и иные кредитные организации*»;

V письмо № 24-Т от 15.02.2001 г. «*О Вольфсбергских принципах*» (приложение 2 «*Всеобщие директивы по противодействию "отмыванию" доходов в частном банковском секторе (Вольфсбергские принципы)*»);

\ Положение № 207-П от 20.12.2002 г. «*О порядке представления кредитными организациями в уполномоченный орган сведений, предусмотренных в... Законе "О противодействии легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма"*»;

^ письмо № 7-Т от 20.01.2003 г. «*Об исполнении... Закона "О противодействии легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма"*»;

V письмо № 117-Т от 11.08.2003 г. «*О применении к кредитным организациям мер принуждения за нарушения законодательства о противодействии легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма*»;

V Указание № 1486-У от 9.08.2004 г. «*О квалификационных требованиях к специальным должностным лицам, ответственным за соблюдение*

ние правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и программы его осуществления в кредитных организациях»;

V Положение № 262-П от 19.08.2004 г. «Об идентификации кредитными организациями клиентов и выгодоприобретателей в целях противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;

V письмо № 103-Т от 19.08.2004 г. «Об осуществлении Банком России контроля за исполнением кредитными организациями (их филиалами)... Закона "О противодействии легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма"»;

У Указание № 1519-У от 26.11.2004 г. «О порядке представления кредитными организациями в уполномоченный орган сведений о случаях отказа от заключения договора банковского счета (вклада) с физическим или юридическим лицом и от проведения операции с денежными средствами или иным имуществом»:

у письмо № 12-Т от 21.12.2004 г. «Методические рекомендации по усилению контроля за операциями покупки физическими лицами ценных бумаг за наличный расчет и купли-продажи наличной иностранной валюты»:

У письмо № 56-Т от 6.04.2005 г. «Методические рекомендации по проведению проверок соблюдения кредитными организациями требований законодательства РФ и нормативных актов Банка России в области противодействия легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;

У письмо № 97-Т от 13.07.2005 г. «Методические рекомендации по организации в кредитной организации работы по приостановлению отдельных видов операций с денежными средствами».

См. также документы ФСФМ:

V письмо № 07—2-27/3447 от 22.04.2005 г. (перечень вопросов, по которым КО направляют информацию в Росфинмониторинг);

V Инструкция «О представлении в Федеральную службу по финансовому мониторингу информации, предусмотренной в Законе "О противодействии легализации ... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма"» (утверждена приказом № 86 от 7.06.2005 г.);

V О должностных лицах Федеральной службы по финансовому мониторингу, уполномоченных составлять протоколы об административных правонарушениях: приказ № 108 от 14.07.2005 г.

глава 17

СПЕЦИАЛЬНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ

17.1. Постановка вопроса

Здоровое и уверенное развитие банка может быть обеспечено только при комплексной и разумной организации всей его работы, т.е. при соблюдении всех законодательных и нормативных требований к его деятельности, требований, вытекающих из его собственных внутренних документов, утвержденных правил, стандартов и процедур, при учете лучшего отечественного и мирового опыта в банковской сфере, т.е. при осмысленном применении всего широкого круга мер (инструментов), без которых эффективная постановка банковского дела по сути невозможна.

Вместе с тем практика постоянно преподносит банкам новые «вызовы времени». В связи с этим среди всей массы инструментов, используемых в банковской деятельности, могут быть выделены меры, которые можно рассматривать применительно к переживаемой ситуации как специальные антикризисные, имея в виду, что они являются:

- либо ответом на новые явления, могущие дестабилизировать деятельность банков;
 - либо реакцией на уже известные, но особенно актуальные в настоящий период времени процессы;
 - либо, наконец, представляют собой новые средства (способы) подъема антикризисной работы в банках на качественно новый уровень.
- Все такие меры, возможные и необходимые в деятельности отечественных банков на современном этапе их развития, с определенной долей условности можно разделить на следующие виды:
- постоянный мониторинг «чистоты» операций клиентов и их денег, проходящих через банк (см. последний параграф предыдущей главы книги);
 - постоянный анализ собственной состоятельности и перспективности, своих сильных и слабых сторон (см. главу 14 книги);
 - периодическое самотестирование на случай нездоровых (стрессовых) ситуаций;
 - внутренние нормативы и лимиты банков;
 - внутренние реорганизации банков по их собственной инициативе;
 - наличие программ конкретных действий на случаи возникновения трудностей и проблемных ситуаций;
 - наличие стандартов деятельности банков;
 - другие.

Общее требование ко всем таким мерам антикризисной направленности, принимаемым банком, может состоять в том, что все они должны быть закреплены во внутренних документах банка.

Рассмотрим некоторые из названных пунктов.

17.2. О стресс-тестировании в банках

Данное направление противокризисной работы в российских банках в последнее время становится все более актуальным. Напомним, что под стресс-тестированием понимается определение (количественная оценка) того потенциального негативного воздействия на финансовое состояние банка, которое может иметь место в предполагаемых неблагоприятных обстоятельствах, именно при заданных изменениях факторов рисков, которые (изменения) будут соответствовать исключительным, но вероятным событиям.

Стресс-тестирование включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен прежде всего на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и оценку влияния таких колебаний на различные составляющие активов банка. С помощью методов количественного анализа определяются вероятные стрессовые ситуации (сценарии), которым может подвергнуться банк.

Качественный стресс-анализ акцентирован на двух основных задачах:

- оценка способности капитала кредитной организации компенсировать возможные крупные убытки;
- определение комплекса действий, которые должны быть приняты банком для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

В международной банковской практике используются различные методики стресс-тестирования. Чаще других используют следующие три методики.

Простой тест на чувствительность выявляет краткосрочное воздействие ряда заранее определенных изменений конкретного фактора риска на стоимость портфеля. Например, если в качестве фактора риска рассматривается изменение валютного курса, то чувствительным (шоковым) можно полагать некоторый заранее намеченный размер такого изменения (это может быть положительная или отрицательная величина, скажем, от 2 до 10% или больше).

В ходе сценарного анализа устанавливаются шоковые воздействия, могущие стать результатом одновременного действия ряда фак-

торов рисков при наступлении экстремального, но вместе с тем вероятного события. Такой анализ нацелен преимущественно на оценку стратегических перспектив банка. Данная методика тестирования является самой распространенной.

Методика максимальных убытков позволяет оценивать рискованность портфеля активов путем идентификации потенциально самых убыточных комбинаций действия факторов риска.

Из перечисленных методик самой распространенной является методика сценарного анализа, имеющая варианты — на основе исторических или гипотетических событий.

В исторических сценариях за основу рассуждений берутся события, происходившие в прошлом. Простой способ применения данного метода сводится к выбору в прошлом стрессовых периодов (периоды известных кризисных событий) и выявлению наблюдавшихся тогда изменений в факторах риска и соответственно к оценке портфеля согласно происходившим в тот период колебаниям. То есть схема рассуждений такая, например: если бы августовский 1998 г. кризис грянул завтра, то наш банк мог бы потерять столько-то миллионов долларов или рублей.

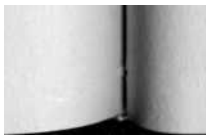
Это простая и понятная схема. Но в этом заключается и ее недостаток, поскольку при таком подходе управление рисками будет строиться исходя из прошлого опыта, а не на основе прогнозирования будущих рисков, у которых наверняка не будет исторических аналогов. Тем самым вероятно неосознанная недооценка рисков и шоков, с которыми еще не приходилось сталкиваться. Кроме того, такую схему трудно применить к новым рыночным инструментам.

Многие зарубежные банки используют как исторические, так и гипотетические сценарии, для которых используются шоки, возможные в предсказуемых обстоятельствах, однако не имеющие четких аналогов в недавнем прошлом. В сценарий стараются включать эффект распространения кризиса на связанные рынки и корреляцию между шоками. При этом оценки, опирающиеся и на исторический опыт, носят экспертный характер.

В рамках стресс-тестирования может анализироваться воздействие [на финансовое состояние банка как одного, так и нескольких факторов риска.

В конечном счете смысл стресс-тестирования можно свести к поиску ответов на два главных вопроса:

- 1) сколько мы потеряем, если произойдут события, предусмотренные в сценарии стресса?



2) какое событие может привести к потерям свыше заранее определенного порогового значения (например, к снижению значения норматива достаточности капитала ниже 10%)?

В работе над стресс-тестами должен участвовать широкий круг специалистов банка.

ЦБ РФ еще в конце 2003 г. предложил банкам в качестве методической помощи рекомендации под названием «Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях». К сожалению, большой пользы от данных рекомендаций нет, так как документ представляет собой краткий обзор практики усилий иностранных банков в рассматриваемой области и не содержит описания конкретных технологий (методик) стресс-тестирования. И хотя наиболее распространенные на Западе методики здесь хотя бы названы (сценарный анализ, анализ чувствительности портфеля активов банка к изменениям факторов риска), но не ясно, могут ли они применяться в специфических российских условиях. Более того, в документе подчеркивается (п. 1.4), что поскольку профиль рисков каждой КО индивидуален и к тому же отсутствуют унифицированные, общепринятые стандарты стресс-тестирования, то все КО «должны самостоятельно разрабатывать модели проведения стресс-тестов».

И наши банки делают это так, как могут. Об этом свидетельствует, в частности, информация, распространенная Банком России в октябре 2005 г. через Интернет, о результатах анкетирования КО по вопросам стресс-тестирования. На вопросы анкеты ответили 190 наиболее крупных московских и региональных КО. Были получены следующие данные.

Большинство КО из числа опрошенных (78%) проводят стресс-тестирование (опрос, проведенный в 2003 г. в отношении 127 КО, показал, что только около 30% организаций в том или ином виде применяли стресс-тестирование). Из них 91% банков использовали при организации стресс-тестирования подходы, рекомендованные Банком России. В ходе стресс-тестирования риск неликвидности¹ оценивали 92%, кредитный риск — 84, рыночный риск — 82% банков. Так называемый «операционный риск» оценивали около половины КО, занимающихся стресс-тестированием.

Стресс-тестирование по видам рисков банки проводили в среднем со следующей периодичностью: кредитный риск — 6 раз в год, ры-

ночный риск — 5 раз в год (3 банка — ежедневно), риск неликвидности — 9 раз в год (7 банков — ежедневно), так называемый «операционный риск» — 7 раз в год.

При определении значимости рисков (исходя из имевшихся на момент опроса портфелей активов) 76% КО на 1-е место поставили кредитный риск. Второй по значимости — риск неликвидности: 60% банков поставили его на 2-е место, еще 5% — на первое. Рыночный риск находился на 3-й позиции по значимости (43% банков — 3-е место, 22 — 2-е, 4% — 1-е место).

При разработке методики стресс-тестирования сценарный анализ использовали 84% банков, метод чувствительности портфеля — 56, метод максимальных потерь — 62%. Подавляющее большинство (96%) банков проводит сценарный анализ на основе гипотетических событий, при этом в комбинации со сценарным анализом на основе исторических событий — 78% банков. То есть в ходе стресс-тестирования многие банки применяли одновременно разные методики.

Оценку вероятности дефолта заемщика 96% КО проводит, основываясь на экспертном суждении, у 50% КО также разработаны количественные методы оценки вероятности дефолта каждого конкретного заемщика.

Большинство КО, пользующихся стресс-тестированием (88%), пытаются актуализировать параметры стресс-теста по мере изменения рыночной и общеэкономической конъюнктуры.

В своих внутренних документах обязательность и порядок проведения стресс-тестирования отразили 72% КО. В 94% КО результаты доводились до руководства, а в 91% КО результаты стресс-тестирования учитывались при формировании (корректировке) политики управления рисками (см. также табл. 17.1).

Таблица 17.1

Основные результаты анкетирования кредитных организаций по вопросам стресс-тестирования

Вопросы	Ответы КО	Количество КО
1	2	3
1. Проводит ли КО стресс-тестирование?	Да	153
	Нет	37
2. Использовались ли при организации стресс-тестирования подходы, рекомендованные Банком России	Да	139
	Нет	
	2	3

¹ В информации ЦБ говорится о «риске ликвидности», хотя такого риска нет и быть не может.

Окончание табл. 17.1

1	2	3
3. Какие виды рисков учитываются в ходе стресс-тестирования?	Кредитный	129
	Рыночный	126
	Неликвидности	141
4. Какова периодичность проведения стресс-теста (по видам рисков)? - Кредитный - Рыночный - Неликвидности	В среднем по КО, рассчитывающим стресс-тест по каждому виду риска	
	6 раз в год	
	В среднем 5 раз в год, в том числе 3 банка ежедневно	
5. Какие методики стресс-тестирования использует КО?	Сценарный анализ	128
	Анализ чувствительности портфеля	86
	Расчет максимальных потерь	95
6. В случае использования сценарного анализа каким образом формируются сценарии?	На основе исторических событий	100
	На основе гипотетических событий	123
7. В КО разработаны количественные методы, позволяющие оценить вероятность дефолта каждого конкретного заемщика или проводится распределение заемщиков по их кредитоспособности на основе экспертного суждения?	Количественные методы	80
	Экспертная оценка	145
8. По мере изменения рыночной и общеэкономической конъюнктуры, а также рискового профиля КО проводится ли актуализация параметров стресс-теста?	Да	134
	Нет	31
9. Отражены ли во внутренних документах КО обязательность и порядок проведения стресс-тестирования?	Да	ПО
	Нет	65
10. Доводятся ли до руководства КО результаты стресс-тестирования?	Да	144
	Нет	23
11. Учитываются ли результаты стресс-тестирования при формировании (корректировке) политики управления рисками банка?	Да	139
	Нет	26

Еще одно аналогичное исследование было проведено летом 2005 г. В анкетировании приняло участие 77 банков (в основном региональных) из всех 7 федеральных округов¹. По данным этого опроса, в большинстве банков система риск-менеджмента охватывает кредитный риск и риск неликвидности. Примерно в каждом втором уделяется внимание так называемому операционному риску и валютному риску. Лишь в каждом четвертом банке управляют так называемым правовым риском и фондовым риском.

Большинство банков (более 67%) указало, что функции управления различными видами рисков распределены между различными подразделениями. Независимая служба риск-менеджмента организована лишь в 38% банков. Оценка рисков на консолидированной основе (т.е. в целом по банку с филиалами или по банковской группе) проводится в 26% банков. В половине банков-респондентов разработаны регламенты действий в кризисных ситуациях. Экономико-математические методы анализа внешней среды для оценки рисков применяются лишь в 5% банков. Стресс-тестирование на предмет сохранения финансовой устойчивости в различных условиях регулярно проводится примерно в 15% банков.

Опрос выявил неоднозначное понимание необходимости оценки и управления всеми видами рисков, возникающих в процессе банковской деятельности. Например, в приоритетной шкале 21% респондентов поставили рентабельность фондовых операций на 3-е место из 6, а организацию управления фондовым риском — на предпоследнее. Более 37% респондентов, для которых инвестиционная деятельность является приоритетной, не занимаются управлением фондовым риском. Подобная ситуация складывается и при проведении конвертационных операций с валютой.

Среди факторов возникновения риска неликвидности более 44% респондентов на 1-е место поставили отток средств частных вкладчиков, а на 2-е (более 40%) — снижение качества кредитного портфеля вследствие ухудшения финансового положения заемщиков (этот результат можно объяснить преобладанием в выборке региональных банков, основная деятельность которых связана с частными вкладами и обслуживанием предприятий малого бизнеса). Возможные сбои в работе платежно-расчетных систем (так называемый операционный риск) беспокоят чуть более 21% респондентов.

та конкретной сделки в размере, скажем, 4%. Более того, банк может превысить и этот собственный лимит, но только с письменного одобрения надлежащим органом управления (правлением, советом, общим собранием участников). Однако в любом случае следует иметь в виду: представители Банка России несоблюдение его рекомендации (даже мотивированное) будут учитывать как негативный фактор при оценке качества управления банком и соответственно как фактор, говорящий о его недостаточной финансовой устойчивости.

2. Внутрибанковские обязательные нормативы могут распространяться на более широкий круг параметров деятельности банка. Другими словами, банк может установить для себя и такие нормативы, которые Центральный банк не применяет¹. Количественные значения таких «сверхплановых» нормативов ничем не лимитируются, и банк определяет их самостоятельно.

3. Система внутрибанковских нормативов может и должна быть гибкой, подвижной, т.е. регулярно пересматриваться и уточняться. При этом такие нормативы и их числовые значения могут и должны быть хорошо обоснованы (нормативы Банка России в данном аспекте вызывают много нареканий).

Что касается **внутрибанковских лимитов**, то они могут быть следующих видов.

- **Внутренние финансовые** — предельные значения сумм операций, разрешенные:
 - исполнителям органам банка (правлению, кредитному комитету и др.) и отдельно — их руководителям;
 - подразделениям банка (включая его филиалы и иные территориально удаленные подразделения) и отдельно — их руководителям;
 - отдельным ответственным сотрудникам (дилерам, кредитным работникам и др.).
- **Клиентские финансовые** — предельные значения сумм, на которые банк (его руководители, подразделения и отдельные ответственные сотрудники) могут проводить операции:
 - с предприятиями и организациями;
 - разных отраслей и видов производства;
 - разных стран и регионов;

¹ Как писал один иностранный автор, «если вы до сих пор полагаетесь лишь на лимиты, установленные ЦБ, это значит, что управление... риском осуществляется в вашем банке не на должном уровне» (Сталкер К. Внутренние валютные риски — это сложнее, чем вы думаете // Вестник АРБ. 1997. № 27).

- разных размеров, форм собственности и т.д.;
- с разными банками и иными кредитными организациями;
- с разными категориями физических лиц;
- с использованием разных финансовых инструментов.

Базовыми для данной группы внутренних финансовых лимитов можно считать так называемые **лимиты чувствительности к риску** — величины неприемлемого риска, предельно допустимого риска, максимально приемлемого риска, которые каждый банк должен рассчитывать для себя на базе соответствующих внутренних рейтингов контрагентов и различных типов инструментов.

Неприемлемый риск — величина убытков, приводящая к снижению показателя достаточности капитала банка (норматив Н1) до критически низкого уровня, что грозит банку потерей лицензии; другой вариант — неприемлемая величина возможного убытка по любой отдельной операции банка.

Предельно допустимый риск — величина убытков, равная величине плановой квартальной прибыли банка.

Максимально приемлемый риск — величина убытков, равная величине плановой месячной прибыли банка.

Материальные — нормы расходов материальных ресурсов.

В особую группу внутренних нормативов (или лимитов) целесообразно выделять **систему тарифов** на продукты (услуги) банка.

Банку необходимо использовать комплексный подход к установлению своих лимитов всех видов (в рамках лимитной политики). Система лимитов должна охватывать не только отношения с контрагентами и партнерами [банка, но и все направления его деятельности. При этом указанная система должна строиться таким образом, чтобы при соблюдении лимитов структура баланса стремилась к оптимальной с позиций стратегии развития: банка, конкретнее же — с точки зрения соблюдения нормативов рентабельности операций и заданных показателей их прибыльности.

17.4. О внутренних реорганизациях банков по их собственной инициативе

Вводные замечания

«Один из принципиальных моментов, определяющих эволюцию каждого менеджера и организации, — осознание необходимости постоянных изменений. Как только организация хотя бы на время "останавливается" или просто уменьшает темп своего развития, она начинает сразу сдавать свои позиции. <...> Не двигаться вперед —



значит двигаться назад...»¹. Поэтому «нормальный» банк должен по собственной инициативе постоянно совершенствовать свою работу, в т.ч. путем обоснованных, вытекающих из требований жизни внутренних организационных изменений, преобразований, т.е. реорганизаций.

Банкам приходится регулярно сталкиваться с различными задачами внутренней реорганизации, успешное решение которых имеет чрезвычайное значение для их повседневной деятельности и бескризисного развития. Типичными реорганизационными проблемами, которые постоянно должны решать банки (в т.ч. финансово устойчивые, а подчас только они, так как соответствующая работа часто требует наличия свободных ресурсов), являются:

- изменение организационных структур — открытие новых служб и обособленных структурных подразделений, включая филиалы, сокращение и ликвидация части прежних служб и подразделений, изменение, обновление состава и численности сотрудников и руководителей;
- изменение состава участников, реже — организационно-правовой формы;
- вхождение в те или иные банковские группы и пулы (в т.ч. неформальные), холдинги, финансово-промышленные группы и другие, структуры и выход из них;
- и главное — изменение (реинжиниринг) существующих бизнес-процессов, технологического уклада обслуживания клиентов, менеджмента в целом.

Отдельной проблемой в указанном выше ряду можно назвать выстраивание защиты от враждебного поглощения в рамках передела собственности в банковском секторе, к чему в регионах нередко прибегают некоторые столичные банки. Цивилизованные (дружественные) способы поглощения пока еще во многом чужды нашему рынку.

А поскольку проблематика не «закрыта» ни законами, ни инструкциями, ни методическими рекомендациями Центробанка, постольку банкам приходится решать соответствующие задачи и связанные с ними многочисленные конкретные вопросы исходя лишь из собственного понимания дела и собственного опыта, которые далеко не всегда бывают эффективными.

Есть, правда, иностранный опыт. Разумеется, его нельзя непосредственно «перенести» на нашу почву, поскольку проблемы, которые приходится решать с помощью реорганизаций, у каждого банка свои,

как неповторимы и условия, в которых это приходится делать. Тем не менее знакомство с таким опытом позволяет отметить некоторые его существенные моменты¹.

Во-первых, под реорганизацией (коренной) на Западе понимается комплексное, всестороннее совершенствование всей деятельности банка на системной основе, которое содержательно противопоставляется отдельным, локальным улучшениям структуры, форм и методов работы. Она подразумевает критический анализ и переосмысление целей, задач и способов организации деятельности банка, внедрение новых и улучшение применяемых технологий, изменение функций и сокращение аппарата во имя снижения расходов, повышения качества и эффективности работы, упрочения положения. Характерная особенность реорганизации — совместно продуманные и претворяемые в жизнь замыслы и усилия всего коллектива.

Во-вторых, такая реорганизация требует решимости, нуждается в солидном обосновании, сопровождается ощутимыми затратами. В течение длительного времени реорганизуемый банк будет вынужден работать в переходном режиме, что всегда непросто. К тому же следует иметь в виду, что руководство и/или персонал банка может быть в той или иной мере инертным и даже консервативным.

В-третьих, банки, проводящие коренную реконструкцию своей деятельности, преследуют, как правило, три цели:

- повышение качества обслуживания клиентов;
- использование имеющихся и потенциальных возможностей развития [организации, снижения расходов, получения большей прибыли];
- создание психологического климата, в условиях которого сотрудники стремятся все лучше исполнять свои служебные обязанности.

В-четвертых, успешное осуществление коренной реорганизации требует соблюдения по крайней мере следующих основополагающих принципов:

- понимание сложности процесса реорганизации, достигнутое еще до начала ее осуществления;
- - применение системного, комплексного подхода в форме разработки и реализации целевой программы реорганизации, включая ее бюджет;
- учет мнений и соображений о программе реорганизации всех сотрудников организации;

¹ Тютюнник А.В., Турбанов А.В. Банковское дело. — М.: Финансы и статистика, 2005. С. 485.

щТрядовая О.В. О реорганизации деятельности коммерческих банков (опыт США) // \ Деньги и кредит. 1999. № 11.



- неукоснительное исполнение намеченных мероприятий в установленные сроки.

В-пятых, опасна «мелкая» реорганизация, превращающая комплексную программу в набор частных мероприятий, не связанных генеральной идеей, не подчиненных общей цели.

Управление изменениями в банке: общие подходы¹

Итак, деятельность КО нуждается в постоянных более или менее глубоких преобразованиях. Как сделать так, чтобы необходимые изменения не только были осознаны и сформулированы менеджментом, но и практически реализованы?

Очень часто какие-то необходимые изменения очевидны, уже обсуждены и даже приняты руководством, но либо внедряются так долго, что теряют актуальность, либо вообще не внедряются. Тому могут быть разные причины. Во-первых, консерватизм людей, привычка к текущей ситуации и даже боязнь, нежелание каких-либо изменений. Во-вторых, несоответствие или даже противоположность интересов разных групп людей в крупной организации, возникающие из-за нежелания делиться полномочиями, ограничивать свою власть, брать на себя больше ответственности; это также может быть просто страх существенного сокращения численности подразделения.

Управление процессами изменений (change Management) — вопрос не менее сложный, чем разработка самих изменений. Существует множество теорий, направленных на решение данной задачи. Одна из наиболее часто используемых на практике — теория американского ученого-психолога К. Левина, возникшая в 40-х годах XX в.

Согласно Левину для управления какими-либо изменениями или преобразованиями важно понимать их природу, а также их восприятие человеческой психикой. По концепции Левина, для правильного внедрения какого-либо изменения необходимо пройти три стадии: «размораживание», «движение» и «замораживание». Основная идея такого деления заключается в том, что помимо собственно преобразований необходимы подготовительная стадия и стадия закрепления результатов.

Цель подготовительной стадии («размораживания») — подготовиться к предстоящим изменениям и подготовить к ним коллектив организации.

(На самом деле у Левина речь шла о том, чтобы сделать текущее положение в организации еще хуже и невыносимее, довести его до абсурда и этим самым сознательно развивать у всех причастных лиц ощущение необходимости перемен и их неотвратимости, о том, чтобы

¹ Тютюник А.В. Управление изменениями (change Management) в банке // Банковское дело. 2002. № 6.

преднамеренно «расшевелить улей», т.е. психологически «подготовить» людей к изменениям. Разумеется, такую трактовку сути подготовительной стадии даже в устах психолога нельзя признать ни разумной, ни продуктивной. Кроме того, задачи данной стадии никак нельзя ограничить только психологической стороной дела.)

Стадия «движение» предполагает проведение всех запланированных изменений и естественное в этих случаях преодоление препятствий. При этом Левин советует относиться к изменениям именно как к движению. Поэтому необходимо соблюдать определенные и известные участникам преобразований правила, четко понимать не только цель движения, но и маршрут, не стараться двигаться чересчур быстро, «не превышать скорость».

Последняя и, возможно, наиболее важная стадия — «замораживание». Ее цель — сделать осуществленные изменения необратимыми, т.е. закрепить («заморозить») их. На практике часто бывает, что даже после успешного преобразования ситуация постепенно может обращаться вспять. Это связано с тем, что в первое время для человека или группы людей предыдущее состояние по-прежнему является более естественным, знакомым и может возникать своеобразная ностальгия по нему. Поэтому, чтобы не произошло отхода назад, новое состояние необходимо зафиксировать. Это достигается разными способами. К ним можно отнести средства мотивации как психологического, так и материального плана, разъяснение преимуществ текущей ситуации, обеспечение видения перспектив и новых возможностей.

Каковы же основные практические подходы к решению задачи управления процессами изменений в кредитных организациях?

Первый подход заключается в централизованном и жестком управлении всеми изменениями со стороны высшего руководства. Для этого, например, в банке вводится постоянная штатная единица — заместитель председателя правления по развитию. Столь высокий уровень лица, ответственного за развитие и изменения, важен и принципиален, так как в процессе внедрения изменений возникает необходимость решать множество вопросов и бесконечные согласования и обсуждения способны затормозить любой процесс. Поэтому человеку, ответственному за развитие банка, необходимы существенные полномочия для принятия решений и контроля исполнения, включая возможность материального стимулирования сотрудников без дополнительных согласований.

При этом никакая текущая работа, кроме управления изменениями и развитием, не должна входить в обязанности такого руководителя. Ответственность его будет полностью распространяться на все преобразования, и если они не будут осуществлены, значит, он не справился с работой. Этому руководителю напрямую должны подчиняться некоторые орга-

низационные структуры, с помощью которых он может анализировать информацию, быстро и грамотно готовить необходимые материалы, описывать и моделировать бизнес-процессы, прорабатывать правовые аспекты нововведений и их экономический эффект. Такой подход к управлению изменениями достаточно часто встречается в зарубежных банках. В России некоторые КО стараются его использовать, и он достаточно эффективен.

Второй подход применяется в случае, когда препятствием к практическому внедрению каких-либо изменений являются противоречия и противоположность интересов разных групп исполнителей, руководителей или подразделений организации (в большей степени это свойственно крупным организациям). Для проведения преобразований надо в первую очередь снять подобные противоречия. Этого можно достичь, например, на основе создания межфункциональных групп. Группа (комитет) формируется (на постоянной основе или под конкретный проект) из наиболее авторитетных и творчески мыслящих представителей всех подразделений, которым доверяют остальные сотрудники. Эти люди выступают одновременно экспертами и защитниками интересов своих групп. Руководство банка наделяет группу достаточно высокими полномочиями по управлению изменениями. Вводится система материального стимулирования ее участников, которое зависит от практической реализации проекта. Потенциальный финансовый интерес участников должен быть существенно выше их текущих доходов, чтобы компенсировать возможную потерю административных позиций, а также чтобы избежать разногласий внутри группы.

Третий подход заключается в признании банком невозможности или высокой сложности самостоятельного управления изменениями и активном привлечении для решения этой задачи (в рамках конкретных проектов) сторонних организаций, в первую очередь специализированных консалтинговых и технологических компаний. В таком случае часть полномочий по решению оперативных вопросов и контролю ведения проекта передается внешним консультантам. Такой подход имеет свои положительные стороны. Во-первых, ответственность за реализацию проектов также возлагается на стороннюю организацию, и оплата ее услуг может находиться в полной зависимости от практического внедрения каких-либо изменений. Во-вторых, такие организации имеют практический опыт решения подобных проблем и застрахованы по крайней мере от типичных ошибок и промахов.

Могут быть и другие подходы к решению рассматриваемых проблем.

Основные этапы внесения изменений или полной реорганизации какого-либо банковского бизнес-процесса можно сформулировать следующим образом:

- определение объектов изменений, их «размораживание», документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов;

> выработка критериев оптимизации и определение ограничивающих условий;

- анализ текущей технологии работы;
- выработка, согласование и документирование новой технологии;
- внедрение изменений;
- контроль эффективности осуществленных преобразований;
- корректировка и закрепление изменений.

Определение объектов изменений и их «размораживание»

В первую очередь требуется выявить первостепенные объекты изменений. Необходимо браться за те направления преобразований, которые либо являются наиболее актуальными, либо могут дать наибольший эффект (экономический или иной). С другой стороны, важно иметь в виду, что выбор первого объекта должен определяться наличием достаточно высоких шансов на успех, чтобы не выработалось устойчивое противодействие к преобразованиям. И самое главное — не браться за все сразу. Необходимо также помнить о наличии подготовительной стадии.

В рамках подготовительной стадии целесообразно заранее определить нормы защиты информации, что будет способствовать свободному и беспрепятственному общению сотрудников с группой, осуществляющей изменения. Это необходимая мера, поскольку по необъяснимым причинам многие сотрудники слишком беспокоятся за сохранность и неразглашение информации, не являющейся конфиденциальной. Необходимо заранее довести до сведения всех сотрудников текст внутреннего регламентирующего документа «Нормы защиты информации, используемые при осуществлении преобразований». Не подлежит разглашению только конфиденциальная информация.

На подготовительной стадии необходимо решить вопрос о финансировании работ по исследованию и подготовке к преобразованиям, так как они обязательно потребуют определенных затрат. Даже если организация не использует привлеченных специалистов, она непременно должна разработать и внедрить систему дополнительной мотивации и поощрения сотрудников, непосредственно работающих над изменениями.

Документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов

Прежде чем начать основную работу по преобразованиям, следует тщательно изучить положение дел и детально описать (смоделировать) процесс «как он есть». Такое описание будет информационной базой для анализа и выработки преобразований, источником информации для

экспертов, не знакомых с деталями технологии работы организации. Опираясь на данное описание, можно будет восстановить прежнюю практику работы после неудачных изменений.

Следовательно, описание должно быть детальным и очень точным. Сделать это непросто и к тому же может стоить весьма дорого (практика показывает, что затраты на такое моделирование могут составить от нескольких тысяч до сотен тысяч долларов). Поэтому здесь надо находить компромиссное решение, не забывая, что само по себе моделирование деятельности без связи с ожидающимися преобразованиями не имеет практически никакой ценности.

Считается общепризнанным, что подобное описание целесообразно осуществлять в графическом виде. Можно использовать как статические, так и динамические средства моделирования бизнес-процессов. Выбирать их следует исходя из необходимого уровня наглядности схем и предполагаемых сроков их разработки, так как более сложные и наглядные средства моделирования бизнес-процессов подразумевают более сложный и дорогой процесс их оформления. В любом случае самые простые средства моделирования настолько доступны, что можно настоятельно рекомендовать не использовать собственные или недостаточно известные стандарты.

Требуемая информация собирается на основании регламентирующих документов банка, анкетирования и информации, полученной от сотрудников в результате личных бесед. Целесообразно опрашивать всех сотрудников банка (кроме работников служб охраны, хозяйственного и технического обеспечения, водителей и секретарей). Не рекомендуется опираться на информацию только руководителей подразделений. Собранные данные необходимо тщательно проверять, сопоставляя информацию из различных источников или наблюдая непосредственно за работой специалистов.

Вся собранная информация поступает на обработку. Обработка включает следующие основные этапы:

- создание общей структурной модели банка (по подразделениям), а также модели предлагаемых услуг и обеспечивающих процессов. Формулировка целей, задач и выполняемых подразделениями банка функций;
- классификация и описание целей и задач бизнес-процессов;
- описание и моделирование бизнес-процессов, определенных на предыдущем этапе;
- обсуждение полноты и правильности построенной модели, ее корректировка;

- при необходимости — разработка дополнительных аналитических документов или описаний.

В построенной модели для среднего банка может рассматриваться около 15—20 бизнес-процессов. Общий объем документации, описывающей технологию работы банка, может составлять от 350 до 1000 страниц диаграмм и текста.

Выработка критериев оптимизации и определение

I . ограничивающих условий

Прежде чем приступить к анализу текущей ситуации и преобразованиям, необходимо четко обозначить критерии оптимизации и провести их ранжирование по значимости. Имеет смысл установить для каждого из критериев весовой коэффициент. Критерии зависят от текущего состояния банка и стратегических приоритетов в его развитии. Базовыми критериями разработки оптимизированной модели могут быть, например:

- снижение затрат времени на реализацию бизнес-процессов или выполнение отдельных операций;
- снижение стоимости предоставляемых услуг;
- повышение контролируемости деятельности организации на всех уровнях;
- совершенствование технологии и повышение ее гибкости в целях организации новых услуг и отражения изменений в воздействии • внешних факторов (например, изменение законодательства или экономических обстоятельств);
- изменение соотношения между прямыми и косвенными затратами на реализацию бизнес-процессов;
- соответствие предлагаемых решений законодательству и регламентирующим документам;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- расширение спектра или увеличение объемов операций.

Разные критерии для различных банков могут иметь разное значение.

Анализ текущей технологии работы

После того как бизнес-процесс детально исследован и «зарисован», определены объекты и цели или критерии оптимизации, должна наступить стадия его анализа и выработки концепции реорганизации. Целями исследования могут являться:

- выявление и анализ операций, не добавляющих стоимость (с точки зрения клиента);

- выявление однотипных операций в различных процессах (оценивается возможность их объединения или исключения);

- возможное видоизменение процессов. Рассматриваются допустимые варианты изменения документопотоков. Строятся альтернативные модели бизнес-процессов или их отдельные составляющие (в тех же стандартах, что и основная модель). Проводится их описание, а также необходимых изменений и затрат на переход;

- поиск путей автоматизации отдельных операций. Рассматриваются возможность использования более современных средств для автоматизации операций, сокращения трудозатрат исполнителей, упрощения операции. Оцениваются затраты и ожидаемый эффект. Данный этап проводится совместно со службами, ответственными за автоматизацию;

- оценка стоимости каждой операции (включается в ее описание). Оценку операции можно проводить по следующим параметрам: длительность выполнения, количество и периодичность, ежедневные затраты ресурсов (переменные издержки), постоянные издержки, общие затраты;

- анализ сложных операций для их разукрупнения и упрощения;

- анализ услуг, которые банк не оказывает, но планирует предоставлять клиентам. Оцениваются действия, необходимые для их выполнения, и ожидаемый экономический и маркетинговый эффект;

- сравнительный анализ практики оказания услуг другими банками в целях возможного повышения качества обслуживания и корректировки тарифной политики.

Направления анализа выбираются в зависимости от критериев оптимизации и объекта изменений.

Выработка, согласование и документирование новой технологии

Полученные идеи и результаты первичного обследования являются основой разработки новой технологии. Вначале определяется концепция потенциальных изменений. Предложения, поступившие в ходе предыдущих этапов работы, тщательно обсуждаются и оцениваются с точки зрения эффективности их внедрения. Поиск концепции — один из самых сложных моментов реинжиниринга, так как является во многом творческой работой. После выработки концепции преобразований и согласования ее со всеми заинтересованными сторонами и высшим руководством необходимо приступить к разработке новой технологии или технологической схемы «как должно быть». При этом следует применять идентичные инструментальные средства разработки обеих схем — «как есть» и «как должно быть».

На основе концептуальной модели определяется порядок взаимодействия между подразделениями. Бизнес-процессы предоставления услуг «накладываются» на предлагаемую схему работы. Определяются необходимые регламентирующие акты.

Далее выполняется окончательная детализация модели до элементарных операций и их технологических решений. Параллельно модель корректируется в соответствии с возможностями ее реализации и техническими возможностями.

Новая модель также проходит несколько стадий согласований и после этого подлежит утверждению высшим руководством банка.

Внедрение изменений

Для внедрения изменений необходимо разработать детальный план с распределением сроков, обозначением контрольных точек и ответственных лиц. Такой план может содержать следующие пункты:

- разработка новых должностных инструкций в соответствии с измененными обязанностями исполнителей;
- корректировка учетной политики банка, других внутренних регламентов;
- обучение сотрудников;
- прием экзаменов по результатам обучения;
- разработка или настройка программного обеспечения и т.д.;
- запуск новой технологии в опытную эксплуатацию;
- переход на полное промышленное использование новой технологии.

Все эти процессы должны идти по возможности параллельно, быть сопряжены по срокам для меньших затрат времени на реализацию проекта в целом. Для представления сложных проектов и контроля за ними целесообразно использовать современные инструментальные средства управления (программные продукты).

Не менее важно заранее составить и утвердить бюджет преобразований, в котором будут запланированы все расходы, связанные с реализацией плана реинжиниринга. С учетом того, что подавляющее число подобных проектов не укладывается в первоначальный бюджет и испытывает нехватку ресурсов, необходимо заранее на стадии бюджетного планирования заложить специальный резерв в размере 20—25% для покрытия возможных перерасходов.

Контроль эффективности преобразований

После полного внедрения новой технологии необходимо оценить эффективность проведенных изменений. Реальный эффект может оказаться ниже запланированного. Но даже если только окупаются затраты на преобразования, то они должны быть признаны положительными и имеет смысл их продолжать. Ведь есть такие последствия, кото-

рые невозможно посчитать в денежном выражении, но которые приносят важные стратегические выгоды. Речь идет об общей активизации деятельности организации, создании у работников и менеджмента ощущения перспективы, дополнительной мотивации, росте интереса к организации со стороны и т.д.

Корректировка и закрепление изменений

На основе данных о реальной эффективности, а также результатов практической эксплуатации бывает необходимо внести коррективы в деятельность или во внедренную технологию. Обычно это незначительные изменения, возникающие вследствие того, что решить все вопросы сразу практически невозможно.

Относительно «замораживания» модифицированного процесса см. выше.

План реорганизации кредитного процесса в банке

Рассмотрим, как может решаться одна из задач указанного ранее класса — реорганизация кредитного процесса в банке¹.

На определенном этапе развития банка возникает необходимость реорганизации его кредитного процесса, особенно если участники выдвигают требование о выходе на новый качественный уровень работы. Ответом на такую потребность должен стать план реинжиниринга кредитной деятельности банка и, естественно, реализация такого плана. Указанный план целесообразно разбить на разделы, которые будут отвечать этапам работы.

Этап 1. Разработка и представление правлению банка концепции реорганизации кредитной деятельности банка

Концепция может разрабатываться как специалистами банка, так и внешними консультантами. Это определяется двумя основными факторами:

- наличием в банке специалистов должного уровня, возможностью безболезненного для производственного процесса перераспределения их рабочего времени с тем, чтобы концепция была подготовлена в нужные сроки;
- финансовыми обстоятельствами (может оказаться дешевле привлечь внешних консультантов, чем допускать существенные затраты рабочего времени ведущих специалистов на разработку концепции).

Разработчик — должностное лицо банка, ответственное за разработку концепции, назначается приказом по банку. На время, опреде-

¹ *Седин АИ.* Типовой план мероприятий по реорганизации кредитной деятельности банка // Бизнес и банки. 2000. № 34.

ленное руководством банка на разработку концепции, это становится основной задачей разработчика; качество подготовки концепции становится основным критерием оценки результата труда разработчика. Рабочий график разработчика перестраивается так, чтобы обеспечить наличие достаточного времени для написания концепции. Приказом по банку определяются права разработчика на привлечение специалистов банка для подготовки концепции.

Если концепцию готовят внешние специалисты, то от банка назначается координатор, обеспечивающий последних необходимой информацией, организующий встречи, переговоры, осуществляющий техническую поддержку их работы (если это предусмотрено в соглашении). Координатор не несет ответственности за результаты работы консультантов.

Полезным для совершенствования кредитной деятельности и разработки концепции развития кредитования может оказаться тщательное изучение качественно подготовленных рекомендаций внешнего аудитора (которые в первую очередь отражаются в таком конфиденциальном документе, как «Письмо руководству»). Возможно, потребуется провести дополнительные консультации с аудиторами.

Этап 2. Рассмотрение концепции и принятие решения

Для достижения необходимой эффективности процесса обсуждения на заседании правления проекта концепции требуется как минимум ее заблаговременная рассылка. Оптимальный срок рассылки — за 10 рабочих дней до даты заседания.

Замечания и предложения должны готовиться в письменном виде и направляться разработчику в разумные сроки для того, чтобы было достаточно времени для подготовки рабочих материалов в удобном для пользователей формате.

Этап 3. Создание рабочей группы

Как правило, рабочая группа формируется приказом по банку из числа специалистов по следующим направлениям: кредитование, финансы, бухгалтерия, управление рисками[^] юридическое обеспечение, работа с персоналом.

Руководителем группы должен быть член правления, при этом не обязательно, чтобы он курировал кредитную деятельность. Руководителю группы должны быть даны достаточные полномочия в части реализации проекта.

Как добиться того, чтобы в составе группы работали лучшие специалисты? Руководители структурных подразделений неохотно выделяют своих

Этап 11. Создание и внедрение системы управленческой информации

Такая работа проводится в рамках общей информационной политики банка. Один из важнейших аспектов отработки управленческой информации в сфере кредитования — наличие «системы раннего оповещения», что означает, что имеющиеся в банке информационные потоки и процедуры мониторинга позволяют ему выявлять проблемные аспекты кредитов (и иных активов) на ранней стадии их появления.

Этап 12. Определение бюджета в рамках финансового плана банка

Внесение изменений в организационную структуру банка должно сопровождаться своевременной и адекватной корректировкой его бюджета и системы внутренних цен (если таковые используются в банке).

Этап 13. Разработка и внедрение плана ротации кадров, а также аттестации

Примерами ротации кадров служат перемещение кредитных работников филиалов в головную контору, направление опытных специалистов головной конторы на руководство кредитной деятельностью в территориально удаленные подразделения.

К ротации кадров могут быть различные подходы: в некоторых банках широко используется схема ротации «кредитование — кредитный контроль», в других — схема «кредитование — продажа других банковских продуктов».

Принцип подбора специалистов по кредитному контролю общий — предпочтение отдается специалистам с опытом кредитной работы (кроме должностей, где нужна математическая подготовка).

Успеху работы с персоналом способствует разработка и осуществление специального плана развития карьеры.

Этап 14. Утверждение правлением полного комплекта документов, касающихся кредитной деятельности банка

Некоторые документы должен утверждать совет банка. Это связано с требованиями законодательства (например, порядок списания проблемной задолженности). С целью избежания конфликта интересов и соблюдения принципов разумной банковской практики в сфере кредитования представляется целесообразным, чтобы все внутрибанковские документы, касающиеся кредитования участников и инсайдеров, утверждал совет.

Рассмотрение и утверждение полного комплекта документов по кредитной деятельности — сложный и напряженный переговорный

17. Специальные антикризисные меры

процесс, требующий больших затрат времени. В целях повышения эффективности этой работы возможно издание приказа по банку, в котором были бы определены сроки документооборота в процессе согласования и утверждения указанных документов.

Этап 15. Подготовка и утверждение кредитной политики в рамках общей стратегии развития банка

На этом этапе новая (уточненная) кредитная политика интегрируется в общую стратегию развития банка в рамках стандартного процесса планирования.

Одним из индикаторов действенности кредитной политики могут являться результаты анализа кредитных решений, принимаемых в нарушение утвержденной кредитной политики: если количество таких решений значительно (соответствующий критерий должен быть определен во внутреннем документе банка), то в кредитную политику следует вносить изменения.

Успешная реализация плана модернизации кредитного процесса банка как мероприятия стратегического характера зависит в первую очередь от воли высшего руководства банка в лице совета и правления.

17.5. О программах действий на случаи возникновения трудностей и проблемных ситуаций

Как уже отмечалось ранее, существенным требованием к управлению в современных условиях признается обязательное наличие в банке реалистичного плана действий на случай нестандартных, кризисных ситуаций, базирующегося на результатах стресс-тестирования. Считается, что такие планы (программы) должны быть у каждого банка.

Так, в Положении ЦБ №242 от 16.12.2003г. «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» содержится такая норма (п. 3.7): «Кредитная организация должна иметь... планы действий на случай непредвиденных обстоятельств с использованием дублирующих (резервных) автоматизированных систем и/или устройств, включая восстановление критических для деятельности кредитной организации систем, поддерживаемых внешним поставщиком (провайдером) услуг. Во внутренних документах должен быть определен порядок проверки этих планов в части их выполнимости в случаях возникновения непредвиденных обстоятельств, а также перечень непредвиденных обстоятельств, в отношении которых разрабатываются планы действий».

В другом документе ЦБ рекомендует банкам разрабатывать «*систему мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств (планы обеспечения непрерывности и/или восстановления финансово-хозяйственной деятельности)*» (пп. 3.20—3.23 приложения к письму ЦБ № 76 от 24.05.2005 г.)¹ -

Вместе с тем в настоящей главе ранее уже отмечалось, что опрос 77 банков, проведенный в середине 2005 г., показал, что только в половине из них разработаны регламенты действий в кризисных ситуациях. Следовательно, другая половина опрошенных банков не готовилась к нестандартным ситуациям, что, в свою очередь, может иметь разные объяснения.

В то же время практически ничего не известно о качестве указанных регламентов там, где они все же имеются (если верить результатам неофициального опроса). Неизвестно даже, чем «регламенты действий» отличаются или могут отличаться от планов (программ) действий. И это, видимо, не случайно.

Невозможно подготовиться ко всем нестандартным (экстремальным, кризисным) ситуациям, поскольку им несть числа, причем каждая такая ситуация будет иметь свои конкретные причины и свой неповторимый, особенный «образ». Соответственно невозможно заранее разработать качественный «рецепт» и в соответствии с ним приготовить даже одно действенное, детально продуманное «противоядие» на случай одной конкретной кризисной ситуации. Когда такая ситуация реально случится, то она непременно окажется не очень похожей или совсем не похожей на то, как ее представляли себе «на бумаге». И потому если это не какой-нибудь технический сбой в компьютерных системах, а более или менее серьезная проблема, не имеющая оперативного решения, то заранее подготовленный «план действий» в лучшем случае придется существенно дорабатывать, одновременно оснащая его необходимыми механизмами исполнения (конкретные договоры со всеми конкретными лицами, которые будут согласны помочь банку справиться с данной ситуацией), в худшем, что гораздо вероятнее, — отправить в корзину.

Вывод отсюда, очевидно, может быть такой: не стоит всерьез думать о «планах действий» на случаи еще неслучившихся кризисов; рассчитывать следует на качественную постановку в банке управления вообще и управления реальными (вероятными) рисками в частности.

Вместе с тем применительно к относительно простым нестандартным ситуациям (те же сбои в компьютерных системах, в энергоснабжении, информационном обеспечении, нарушение нормальных контактов и порядка обмена информацией между подразделениями банка и их сотрудниками, обнаружение нарушений действующих правил и регламентов, а также случаев мошенничества, конфликты с отдельными клиентами, обращения в банк за информацией представителей государственных органов и т.д.) действия сотрудников и руководителей банка можно и нужно формализовать заранее.

Это можно сделать путем внесения необходимых изменений и дополнений в такие стандартные внутренние документы, как положения о подразделениях, должностные инструкции и др. Возможен и другой вариант решения (не отвергающий предыдущий путь) — подготовка и утверждение отдельного внутрибанковского документа типа процедурного регламента, «в котором... описывалась бы последовательность действий сотрудников в таких ситуациях, учитывалось бы их (возможно большее число и жестко регламентировались порядок и последовательность действий при их возникновении». Подобная практика уже существует в некоторых московских банках.

17.6. О стандартах банковской деятельности

В сфере банковского управления будущее, причем не самое отдаленное, — в основном за так называемыми стандартизированными, процессно ориентированными технологиями. И самая большая ошибка, которая может быть допущена в этой области, <— это если каждый банк начнет разрабатывать и вводить собственные оригинальные стандарты (минимально необходимые требования) управления, поскольку в этом случае все они начнут «говорить» на разных

¹ Тютюник А.В., Турбанов А.В. Указ. соч. С. 298.

Автор настоящей книги еще в 2001 г. первым предложил использовать при оценке качества управления банком два подхода: **опосредованный, косвенный** — успешность достижения банком поставленной перед собой (своими подразделениями и работниками) совокупности целей; **непосредственно управленческий**, ориентированный на прямую оценку качества управления, прямое определение хотя бы важнейших требований (условий, правил, процедур, норм и других параметров), которые могут быть предъявлены к процессу банковского управления как обязательные, минимально необходимые, т.е. такие, без выполнения которых управление заведомо не может считаться качественным (*Банковское дело: управление и технологии.* — М: ЮНИТИ, 2001. С. 348), и представил в этой же книге целую серию таких требований (стандартов): общего характера; к планированию и его информационно-аналитическому обеспечению; к оперативному управлению; к работе с кадрами.

¹ Есть также сведения, что в Банке России готовят некий нормативный акт, который будет посвящен рассматриваемому здесь вопросу.

«управленческих языках», что было бы равносильно развалу банковской системы на ее элементарные составные части.

Разумное решение проблемы видится в том, чтобы такие стандарты разрабатывались сообща регулирующими органами и банковским сообществом (в лице их авторитетных ассоциаций). К сожалению, Банк России заинтересовался возможностями разработки данных стандартов лишь в самое последнее время и пока никаких интересных разработок соответствующего назначения не предложил¹.

Очевидно, коммерческим кредитным организациям (их ассоциациям) следует проявить в данной сфере больше инициативы и настойчивости. Определенное движение в этом направлении уже началось. Летом 2005 г. при АРБ была создана рабочая группа, которой поручено приступить к разработке стандартов качества деятельности КО. В ее состав вошли представители АРБ, Банка России, национального банка Республики Башкортостан, Международной финансовой корпорации и ряда российских коммерческих банков.

Первые же попытки разобраться с проблемой выявили: для начала необходимо выработать согласованные позиции как по требованиям, которые целесообразно предъявлять к содержанию будущих стандартов, так и относительно порядков их утверждения, внедрения и использования заинтересованными сторонами, т.е. банками и их ассоциациями, различными регулирующими и надзорными органами, аудиторскими и консалтинговыми фирмами, инвесторами и потребителями банковских услуг.

Предполагается следующая схема разработки, утверждения, внедрения и использования стандартов:

- рабочая группа, созданная при АРБ, постарается учесть и согласовать мнения лиц, заинтересованных в разработке и внедрении стандартов;

- разработанные проекты стандартов будут согласовываться с Банком России. Согласование проекта стандарта Банком России будет означать признание того, что его можно применять для целей надзора за деятельностью КО в качестве ориентиров для оценки качества управления в них;

- Совет АРБ будет принимать решения об утверждении согласованных проектов стандартов. Далее АРБ предполагает опубликовать стандарт и рекомендовать своим членам принять его.

¹ Единственное исключение — стандарт Банка России «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы РФ. Общие положения» {Вестник Банка России. 2004. № 68; 2006. № 6), к качеству которого есть немало вопросов.

Имеется в виду, что утвержденный таким способом стандарт может быть принят в качестве внутреннего стандарта банка на основании соответствующего решения его уполномоченного органа управления. Другой возможный вариант действий — банк может разработать и принять на базе стандарта, утвержденного АРБ, собственный стандарт с учетом специфики своей деятельности. В том и другом случае стандарт приобретает статус внутреннего нормативного акта, и его выполнение становится обязательным для банка, его органов управления и сотрудников. Следовательно, несоблюдение такого стандарта сотрудниками может быть основанием для применения к ним мер, в т.ч. дисциплинарной ответственности.

Соответствующие стандарты смогут использовать также:

- КО — для самооценки в качестве элемента системы внутреннего контроля, мотивации и оценки деятельности менеджеров и персонала, повышения качества управления;
- Банк России — для определения своей надзорной политики в отношении банков с учетом их следования согласованным стандартам. В частности, факт принятия банком стандарта и мера практического его выполнения могут учитываться Банком России при оценке соответствия требованиям системы страхования вкладов.

17.7. Другие специальные меры

В числе таких мер можно указать следующие (перечень не является закрытым).

- **Бенчмаркинг** — деятельность, направленная на поиск и оценку лучших примеров бизнес-практики и обучение своих сотрудников на этих примерах. Заниматься этим следует систематически. Это означает, что бенчмаркинг представляет собой инструмент упреждающего антикризисного управления.

- **Аутсорсинг** (англ. outsourcing — активная помощь) — метод оптимизации затрат и организационной структуры, предполагающий передачу на договорной основе части определенных бизнес-функций или частей бизнес-процесса сторонним специализированным компаниям или использование внешних ресурсов компаний-подрядчиков для выполнения деятельности, традиционно ведущейся силами собственного персонала и с использованием собственных ресурсов.

Для банков наиболее характерен аутсорсинг в области информационных технологий и обслуживания финансовых карт (получение доступа к ресурсам и технологиям, которые у самого банка отсутствуют), в области маркетинга (проведение маркетинговых исследований и анкетирования клиентов, анализ и мониторинг важных для банка нефинан-

совых рынков, мониторинг прессы), рекламы, связей с общественностью, обслуживания офисных помещений банка, а также в области учета, оптимизации налогообложения и юридического обеспечения.

Аутсорсинг может применяться и как элемент антикризисной политики в том смысле, что он может помочь банку сосредоточить внимание и имеющиеся ресурсы на основной деятельности, переложить часть рисков на компании-аутсорсеры, упростить организационную структуру и повысить управляемость, при необходимости профессионально провести реинжиниринг, сократить издержки обслуживания бизнес-процесса (вследствие специализации аутсорсера в определенной области) и соответственно повысить прибыльность бизнеса.

Опасности, потенциально связанные с аутсорсингом, следующие:

- 1) опасность передачи важных функций в чужие руки, что повышает зависимость банка от подрядчиков;
- 2) опасность излишней концентрации условий ведения бизнес-процессов в одних руках;
- 3) угроза утечки важной конфиденциальной информации и разглашения банковской тайны.

В России аутсорсинг в банковском мире пока не получил широкого распространения. Причин тому, как отмечают специалисты, несколько:

- недостаточная проработанность схем аутсорсинга (прежде всего вопросов профессиональной ответственности аутсорсера и ее страхования);
- невысокий уровень взаимного доверия между банками и вспомогательными организациями-аутсорсерами, что не располагает к передаче последним конфиденциальной и не всегда прозрачной банковской информации;
- общая неготовность российских управленцев к такому подходу к организации бизнеса. Неготовность, кстати, не от «отсталости», а от адекватной оценки отечественных реалий, в т.ч. господствующих в обществе обычаев делового оборота.

Часть IV

ПОСЛЕДУЮЩЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТАМИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

Под последующим антикризисным управлением (в отличие от «упреждающего») здесь понимается принятие необходимых и возможных мер в отношении отдельных банков (КО), которые, несмотря на пруденциальное регулирование их деятельности со стороны Центрального банка и иных государственных органов и несмотря на собственные усилия, которые сами эти банки прилагали или должны были прилагать для обеспечения своего нормального, здорового развития, все же оказались в состоянии более или менее глубокого неблагополучия, а также в отношении банков, которые желают или должны по тем или иным основаниям, существенным с точки зрения общества и законодательства, покинуть рынок банковских услуг.

Глава 1 О

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМНОГО БАНКА ПО ТРЕБОВАНИЮ И ПОД КОНТРОЛЕМ БАНКА РОССИИ

18.1. Исходные положения

Как уже было показано в § 3.2 настоящей книги, официальные толкования кризисного (проблемного) состояния банка, требующего принятия специальных и достаточно решительных мер, изложены в целом ряде законов и нормативных актов Центрального банка. Напомним, что имеются в виду:

- законы:
 - ✓ *О Центральном банке* (ст. 74);
 - ✓ *О банках и банковской деятельности* (ст. 19, 20, 23, 24);
 - ✓ *О несостоятельности (банкротстве)* (ст. 2—4);
 - ✓ *О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций* (ст. 2—4);
- акты Банка России:
 - ✓ Инструкция № 110 от 16.01.2004 г. «*Об обязательных нормах банков*»;
 - ✓ Указание № 766-У от 31.03.2000 г. «*О критериях определения финансового состояния кредитных организаций*»;
 - ✓ Указание № 1379 от 16.01.2004 г. «*Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системном страховании вкладов*»;
 - ✓ Инструкция № 126 от 11.11.2005 г. «*О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций*»;
 - ✓ Инструкция № 59 от 31.03.1997 г. «*О применении к кредитным организациям мер воздействия*»;
 - ✓ Положение № 264 от 2.04.1996 г. «*Об отзыве лицензии на осуществление банковских операций у кредитных организаций в РФ*» и др.

При обнаружении банком у себя признаков кризиса (проблемности) он может и должен **по собственной инициативе** попытаться исправить ситуацию, согласовав свои намерения и планы действий (планы реорганизации или финансового оздоровления) со всеми заинтересованными сторонами, но в первую очередь с ТУ ЦБ. Это будет один сценарий развития событий.

Другой возможный сценарий связан с тем, что в соответствии со ст. 3 Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*» при

возникновении оснований, установленных в ст. 4 этого же Закона, т.е. если банк становится проблемным, для недопущения его перехода в состояние полной финансовой несостоятельности (банкротства) к нему может быть применена одна из следующих **принудительных мер** (до отзыва лицензии):

- реорганизация;
- финансовое оздоровление.

Само это деление мер воздействия следует признать в значительной степени условным. Дело в том, что и реорганизация КО под контролем Банка России проводится в целях ее финансового оздоровления, и собственно финансовое оздоровление КО под контролем Банка России тоже оказывается невозможным без проведения в ней ряда внутренних реорганизационных мероприятий.

С другой стороны, в указанной выше статье Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*», равно как и в ряде других документов, называется еще одна принудительная мера воздействия на проблемный банк — назначение в него временной администрации (до отзыва лицензии). Комментарии по этому вопросу см. в главе 6 настоящей работы.

И реорганизация, и финансовое оздоровление «больного» банка предполагают, что банк либо по собственной инициативе, либо по требованию надзорного органа должен будет наметить и осуществить целый ряд организационных и иных мер, которые должны вернуть его в «нормальное» состояние. Эти комплексы мер будут раскрыты далее в настоящей и следующей главах книги. Одновременно в указанных главах будет дан содержательный анализ актов Банка России, относящихся к реорганизации и финансовому оздоровлению нуждающегося в этом банка.

Наконец, в последней, 20-й главе будут рассмотрены вопросы «освобождения» банковской системы (сектора) от организаций, которые либо не хотят, либо не могут более оставаться в числе банков.

Вопросы для самоконтроля

1. Насколько обоснованы законодательно установленные признаки проблемности банков? Как их можно было бы скорректировать?
2. К возникновению у банка признаков проблемности его хозяева и менеджеры могут отнестись по-разному. От чего это зависит?
3. Высшее исполнительное руководство банка само может попросить Центральный банк о применении к банку строгих мер воздействия. При каких обстоятельствах такое может случиться?

4. Когда применение к банку принудительных мер воздействия можно считать: запоздалой мерой? вообще изначально ненужной мерой?
5. Кто заинтересован в успешной реорганизации или санировании проблемного банка, а кто может иметь противоположный интерес?
6. Законодательство допускает такую ситуацию, когда на основании одних и тех же явлений кризисного порядка к разным банкам могут быть применены различные меры принудительного характера. Как можно было бы сделать более упорядоченным этот процесс?
7. Какие меры могут и не могут приниматься для предупреждения полного банкротства проблемного банка?
8. Что следовало бы исправить или изменить в действующей нормативно-правовой базе реорганизации и финансового оздоровления банков?
9. Каким опытом в рассматриваемом плане могли бы взаимно обогащать друг друга разные секторы экономики?

18.2. Принудительная реорганизация банка: понятие, критерии необходимости, конечная цель

К понятию реорганизации банка

Общее понятие реорганизации юридического лица вообще и банка в частности в официальных документах отсутствует. Соответствующие части *Гражданского кодекса* (ст. 57), а вслед за ним и банковских законов и нормативные акты Банка России, в которых так или иначе затрагивается данная проблема, начинаются сразу с перечисления форм (способов) реорганизации, как их понимали составители *ГК* и других нормативных документов. Имеются в виду такие формы, как слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. При этом в законах вопрос о цели (целях) и условиях применения в банковском секторе перечисленных форм реорганизации, как правило, прямо не ставится. Тем не менее в них обозначается некий подход к нему.

Так, в Законе «О Центральном банке РФ» термин «реорганизация» употреблен один раз, именно в 74-й статье, где, в частности, сказано, что в случае невыполнения в установленный срок предписаний об устранении серьезных нарушений, выявленных в деятельности банка, а также если эти нарушения или проводимые банком операции создали реальную угрозу интересам кредиторов и вкладчиков, Банк России вправе наряду с иными мерами воздействия потребовать от банка, чтобы в нем:

- а) начали осуществляться мероприятия, направленные на финансовое оздоровление;
- б) заменили руководителей;

в) провели реорганизацию.

Что означает последнее, не объяснено (видимо, слияние, присоединение или что-нибудь еще из этого ряда), однако ясно, что в данном случае «реорганизация» не отождествляется и не смешивается с «финансовым оздоровлением».

Как уже отмечалось ранее, в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций» (редакция, введенная в действие в конце 2004 г.) установлены, в частности, порядок и условия проведения мер, имеющих целью предупреждение несостоятельности (банкротства) банков. К таким мерам здесь (ст. 3) отнесены:

1) финансовое оздоровление банка (хотя понятно, что если банк нуждается в финансовом оздоровлении, то он в большей или меньшей мере реально уже является финансово несостоятельным и, следовательно, речь уже должна идти не о предупреждении несостоятельности, а о восстановлении состоятельности);

2) назначение в банк временной администрации;

3) реорганизация банка.

При этом в Законе (п. 2 ст. 32) признаются лишь **две формы реорганизации** — слияние или присоединение.

Банк, его участники и Банк России обязываются прибегать к названным мерам в случаях, указанных в ст. 4 Закона, а именно, когда банк:

- на протяжении последних 6 месяцев неоднократно не смог удовлетворить денежные требования кредиторов (кредитора) и/или выполнить обязательные платежи в срок до трех дней с момента наступления даты их исполнения в связи с отсутствием или недостаточностью средств на его корреспондентских счетах;
- по той же причине не удовлетворяет требования кредиторов (кредитора) и/или не выполняет обязательные платежи в сроки, превышающие 3 дня с момента наступления даты их удовлетворения и/или выполнения;
- допустил абсолютное снижение собственного капитала по сравнению с его максимальной величиной, достигнутой за последние 12 месяцев, более чем на 20%, одновременно нарушив хотя бы один из обязательных нормативов;
- нарушает норматив достаточности собственного капитала;
- нарушает норматив текущей ликвидности в течение последнего месяца более чем на 10%;
- начиная с третьего года деятельности по итогам отчетного месяца допустил уменьшение значения собственного капитала ниже зарегистрированного размера УК.



Банки, для которых реализация таких мер стала необходимостью, по классификации ЦБ относятся к категории проблемных, т.е. в лучшем случае к 3-й группе — *«испытывающих серьезные финансовые трудности»*, в худшем — к 4-й группе, где числятся банки, *«находящиеся в критическом финансовом положении»* (Указание Банка России № 766-У от 31.03.2000 г. *«О критериях определения финансового состояния кредитных организаций»*).

Изложенное позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, реорганизация банков трактуется неоднозначно: в одних случаях — как инструмент административного наказания, в других — как мера, призванная помочь им решить свои проблемы.

Во-вторых, в разных законах называются разные перечни форм реорганизации.

В-третьих, условия (основания) реорганизации банков в разных законах различны.

В-четвертых, хотя реорганизация формально рассматривается как некий самостоятельный процесс, на самом деле она фигурирует в законах как одна из мер финансового оздоровления более или менее неблагополучных банков. При этом в данной характеристике реорганизации присутствуют мотивы как предупреждения финансовой несостоятельности (или предупреждения ее углубления), так и восстановления платежеспособности банков.

В-пятых, в официальных документах реорганизация однозначно понимается как то, что необходимо только проблемным банкам.

Таким образом, в нормативных документах **сложилась непродуктивная традиция ограниченного и потому недостаточного для реальной банковской практики понимания предназначения и существа реорганизационных процессов**. Разумеется, «больные» банки в целях выправления ситуации могут попытаться применить слияния, присоединения и иные формы реорганизации, но при этом всегда остается вопрос, могут ли указанные меры дать хотя бы небольшой позитивный эффект.

Однако отсюда не следует, будто названные формы реорганизации могут быть интересны только проблемным банкам (например, «больной» банк не сможет присоединиться к здоровому банку, если последний не видит в том смысла). Как не следует и то, будто процессы реорганизации ограничиваются слиянием, присоединением и другими формами.

Реорганизационные мероприятия необходимы и любому нормально функционирующему банку, но не в качестве «спасатель-

ных» мер, а как элемент стратегии его стабильного развития. Соответственно направлений и форм реорганизации в банковском деле гораздо больше, нежели приводится в законах и нормативных актах Банка России.

Более того, слияния и прочие «законные» формы — явления достаточно редкие, между тем как с другими формами реорганизации (см. § 17.4 книги) банкам приходится сталкиваться регулярно.

Тем не менее проблемы «законных» форм реорганизации, для банковского сектора в целом являющиеся эпизодическими, оказываются существенными для отдельных банков. Так, во II квартале 2003 г. во всем банковском секторе России имел место один случай присоединения одного банка к другому, в III квартале — 4, в IV квартале — два случая, в I квартале 2004 г. — ни одного случая, в I и II кварталах 2005 г. — три и два случая соответственно (см. также табл. 18.1).

Таблица 18.1

Динамика записей в Книгу государственной регистрации кредитных организаций в 2003-2005 гг. в связи с реорганизацией

	2003 г.		2004 г.		2005 г.	
	на I кв.	на I кв.	на I кв.	на I кв.	на I кв.	на I кв.
Внесено записей в связи с реорганизацией, всего	357	358	364	364	367	372
Из них в связи с реорганизацией:						
- в форме слияния	0	0	0	0	0	0
- в форме присоединения	357	358	364	364	367	372
в том числе:						
- путем преобразования в филиалы присоединяющих банков	323	323	326	326	329	330
- присоединения к другим банкам без преобразования в филиалы	34	35	38	38	38	42

Это не значит, что проблема не представляет практического интереса. В экономике остаются слабые банки, нуждающиеся в финансовом оздоровлении. В той мере, в какой такое оздоровление связано с процедурами реорганизации, оно будет рассмотрено в данной главе. Проблематика собственно финансового оздоровления банков излагается главным образом в следующей главе книги. В том и другом слу-

чае определенную помощь как надзорным органам, так и самим банкам может оказать документ Базельского комитета «Руководство для органов банковского надзора по работе со слабыми банками».

Кроме того, слияния, присоединения и иные формы реорганизации, в которых, как уже было показано, с разными интересами участвуют не только проблемные, но и вполне благополучные банки, в той или иной мере будут применяться всегда. И делать это желательно с полным пониманием сути таких процессов.

Критерии необходимости реорганизации банка

В Законе «О несостоятельности... кредитных организаций» данный вопрос решается неоднозначно.

Первое из таких решений было представлено в начале настоящей главы (ст. 3 и 4 Закона). Между тем в ст. 32 Закона имеется второе решение, согласно которому Банк России вправе требовать реорганизации банка (напомним, по Закону — в форме слияния либо присоединения) в случаях, установленных в подпунктах 1–3 п. 1 ст. 17 «Основания назначения временной администрации». Получается, что требование о реорганизации может быть предъявлено по тем же основаниям, по которым в банк, сохраняющий лицензию, придет временная администрация (которой еще предстоит разбираться с ситуацией на месте).

Основания же эти следующие (относящиеся к реорганизации):

1) банк не удовлетворяет денежных требований кредиторов (кредитора) и/или не выполняет обязательных платежей в сроки, превышающие 7 дней с момента наступления даты их удовлетворения и/или выполнения, в связи с отсутствием или недостаточностью средств на его корреспондентских счетах;

2) допустил снижение собственного капитала по сравнению с его максимальной величиной, достигнутой за последние 12 месяцев, более чем на 30% и одновременно нарушил хотя бы один из обязательных нормативов;

3) нарушает норматив текущей ликвидности в течение последнего месяца более чем на 20%.

Разница с основаниями, которые приводятся в ст. 4 того же Закона, очевидна.

В Инструкции ЦБ № 126-И от 11.11.2005 г. «О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций» (пп. 2.1, 3.2) подтверждаются оба названных выше решения. Видимо, это можно считать третьим решением.

Наконец, ничто не мешает Банку России потребовать реорганизовать банк в соответствии с уже упоминавшимся ранее Указанием № 766-У от 31.03.2000 г. «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций». Используемые в данном документе характеристики проблемных банков дают для этого широкие возможности. Напомним еще раз основные моменты его содержания.

В соответствии с названным Указанием в целом к проблемным относятся банки, отвечающие хотя бы одному из перечисленных ниже признаков:

- наблюдается хоть одно из оснований, указанных в ст. 4 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций»;
- имеется хотя бы один неустранимый факт нарушений правил ведения бухгалтерского учета и/или представления недостоверной отчетности;
- не обеспечивается представление предусмотренной в законодательстве информации о деятельности либо финансовом положении банка, либо допускаются действия (кроме представления недостоверной отчетности), препятствующие получению органами банковского надзора, а также физическими и юридическими лицами полной и/или достоверной информации о деятельности либо финансовом положении банка (отсутствие транспарентности банка);
- систематически (2 раза и более раза в течение последних 12 месяцев) не выполняются требования ТУ Банка России и/или взятых на себя обязательств устранить имеющиеся недостатки, в период до истечения срока действия предписания не принимаются реальные меры к устранению указанных в нем недостатков.

Конкретно к 3-й группе (испытывающие серьезные финансовые трудности) относятся банки, которые имеют хотя бы один из перечисленных ниже признаков:

- не выполняют нормативов достаточности собственного капитала (при этом значение показателя Н1 не ниже 5%) и/или мгновенной (Н2) и/или текущей (Н3) ликвидности;
- допустили нарушение порядка обязательного резервирования сроком более трех рабочих дней и/или два случая нарушений за последние 3 месяца при расчете размера обязательных резервов.

К этой же группе могут быть отнесены банки, которые не представили на одну отчетную дату требуемых форм отчетности, а также расчет размера обязательных резервов или представили их с задержкой более чем на 5 рабочих дней, а также банки, систематически (два и более раза в течение последних 6 месяцев) задерживавшие представление требуемых форм отчетности до 5 рабочих дней.

К 4-й группе (находящиеся в критическом финансовом положении) относятся банки, проблемы в деятельности которых приобрели наиболее острый и/или затяжной характер, включая банки, имеющие внешние признаки банкротства. Конкретно к данной группе относят банки, имеющие хотя бы один из перечисленных ниже признаков:

- не удовлетворяют денежных требований отдельных кредиторов и/или не выполняют обязательных платежей, в т.ч. перед Банком России, в течение одного месяца и более с момента наступления даты их удовлетворения или выполнения;
- не выполняют нормативов достаточности собственного капитала;
- допустили нарушение порядка обязательного резервирования сроком более одного месяца и/или более двух случаев нарушений за последние 6 месяцев при расчете размера обязательных резервов.

К данной группе могут быть отнесены также банки, систематически (2 раза и более в течение последних 6 месяцев) не представляющие требуемых форм отчетности или представляющие их с задержкой более чем на 5 рабочих дней.

Требование о реорганизации банка и его предъявление

Указанное требование (предписание) Банка России составляет и предъявляет банку ТУ ЦБ, которое затем будет контролировать его исполнение.

Инициировать данный процесс может ТУ ЦБ. Закон «О несостоятельности... кредитных организаций» (ст. 33) требует, чтобы в случае получения указанного требования Банка России руководитель исполнительного органа банка обратился в органы управления банка (совет или общее собрание участников) с ходатайством о необходимости реорганизации банка. Органы управления банка должны оперативно известить Банк России о принятом решении.

С другой стороны, руководитель исполнительного органа банка, в деятельности которого обнаружилось достаточное для этого основания, должен сам выступить инициатором процесса (ст. 11 Закона) и обратиться в высшие органы управления банка с соответствующим ходатайством (если исполнительные органы банка сами не могут устранить такие обстоятельства). Ходатайство о реорганизации банка должно содержать рекомендации о форме (слияние или присоединение), характере и сроках ее проведения. Кроме того, после направления в высшие органы управления банка своего ходатайства он должен известить об этом Банк России.

Высшие органы управления банка, которым направлено ходатайство, должны принять решение по нему в течение 10 дней с момента направления и тут же направить в ТУ ЦБ соответствующее извещение. В случае принятия положительного решения о реорганизации называется форма ее проведения, полное наименование и юридический адрес банка, участвующего в реорганизации. Прилагаются также Идокументы, подтверждающие созыв общего собрания участников реорганизуемых банков (включая дату, место проведения и перечень вопросов, включенных в повестку дня), а также иные сведения по усмотрению банка.

Если необходимое решение не принято в срок или участники банка отказались принять участие в его реорганизации, то руководитель исполнительного органа банка обязан обратиться с ходатайством непосредственно в Банк России. В ходатайстве должна содержаться следующая информация:

- 1) причины, явившиеся основанием для подготовки ходатайства, дата обращения в органы управления банка, их полное наименование, юридический и почтовый адреса;
- 2) подтверждающие документы (копия ходатайства, направленного в высшие органы управления банка, а также копия решения этих органов — при его наличии).

При любом варианте инициирования процесса ТУ ЦБ составляет и направляет банку требование о его реорганизации по типовой форме (см. приложение 3 к настоящей главе).

Не позднее 30 календарных дней с момента принятия органами управления банка решения о реорганизации банк обязан представить в ТУ Банка России план реорганизации (п. 2.3 Инструкции № 126¹), который должен содержать сведения об основных этапах реорганизации и сроках их проведения, обоснование перспектив соблюдения финансовой устойчивости банка, к которому происходит присоединение, либо банка, который возникнет в результате слияния банков.

Ожидающийся результат реорганизации

В типовой форме требования о реорганизации, которое ТУ ЦБ направляет банку, прямо записано: «*Реорганизация... должна обеспечить сохранение финансовой устойчивости кредитной организацией,*

¹ В Инструкции данный план именуется «планом мероприятий» в отличие от «плана мер», под которым здесь же понимается план мер с целью финансового оздоровления банка, хотя понятно, что меры и мероприятия — это одно и то же.



к которой происходит присоединение, либо соблюдение требований к финансовой устойчивости кредитной организацией, возникающей в результате слияния».

18.3. Основные формы реорганизации банков в соответствии с законодательством и связанные с ними главные процедуры и трудности

Общие положения

Некоторые правовые характеристики реорганизации (слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования) юридических лиц можно найти в *Гражданском кодексе* (прежде всего в ст. 58).

Рабочие процедуры, которых необходимо придерживаться при реорганизации банков, излагаются в следующих документах Банка России:

В Инструкции № 109-И от 16.01.2004 г. «*О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций*» (раздел V);

В Положении № 230-П от 4.06.2003 г. «*О реорганизации кредитных организаций в форме слияния и присоединения*».

С правовой точки зрения слияние двух и более юридических лиц представляет собой такой процесс, в результате которого права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу. С точки зрения организационно-экономической и применительно к банковскому сектору это будет означать появление нового банка вместо двух или более ранее зарегистрированных и лицензированных банков, лицензии которых в ходе слияния аннулируются. Новый банк должен пройти государственную регистрацию и лицензирование.

В отличие от этого присоединение одного или нескольких юридических лиц (присоединяемого, присоединяемых) к другому юридическому лицу (присоединяющему) означает:

- с правовой точки зрения — переход прав и обязанностей первого (первых) к этому другому юридическому лицу;
- с организационно-экономической точки зрения применительно к банковскому сектору — аннулирование лицензии присоединяемого банка (банков) и его (их) ликвидацию как самостоятельного юридического лица (лиц) и одновременно сохранение присоединившего банка с его перерегистрацией (в его устав вносятся необходимые изменения

и дополнения) и оформлением ему новой лицензии или сохранением прежней лицензии.

С экономической (финансовой) точки зрения суть слияния банков и присоединения банка к другому банку одинакова — укрупнение сохраняющихся банков в форме централизации банковских капиталов, процесс перегруппировки имеющихся капиталов, при котором совокупный общественный капитал не увеличивается (данный процесс часто называют концентрацией капитала, но это неточное употребление термина).

К общим процедурным характеристикам процессов реорганизации банков можно отнести следующие положения.

1. При реорганизации, предполагающей создание нового банка, Банк России рассматривает вопрос о выдаче ему новой лицензии. При этом он принимает во внимание лицензии, на основании которых действовали реорганизующиеся банки. К новому банку обычные для вновь создаваемых банков требования к размеру УК не предъявляются.

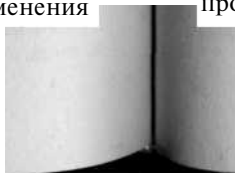
2. Если участниками нового банка становятся прежние участники реорганизуемых банков и их вклады в УК в абсолютном выражении остаются неизменными либо уменьшаются, то Банк России не будет дополнительно проверять, правомерно ли были оплачены эти вклады.

3. Документы, необходимые для регистрации нового банка, представляются в ТУ ЦБ, как правило, в течение одного месяца со дня принятия решения о реорганизации банка.

4. Перерегистрация структурных подразделений, располагающихся вне мест нахождения головных контор реорганизующихся банков (операционных касс вне кассовых узлов, обменных пунктов, дополнительных офисов и пр.), в подразделения нового банка может быть проведена по его заявлению без повторного направления в Банк России документов, представившихся ранее для открытия указанных подразделений (за исключением положений о филиалах, открываемых на основе реорганизуемых в форме слияния банков (их филиалов), и положений о филиалах, открываемых на основе присоединяемого банка (его филиалов), и документов для получения согласия Банка России на назначение новых руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера, [заместителей главного бухгалтера указанных филиалов).

Основные процедуры реорганизации

В Положении ЦБ № 230 обозначены следующие основные этапы и процедуры реорганизации (присоединения или слияния) банков.



1. Соответствующие органы управления каждого из реорганизуемых банков принимают **решения о проведении общего собрания** участников банка с повесткой дня такого собрания о реорганизации. В течение 5 рабочих дней после принятия данного решения банки информирует об этом ТУ Банка России по месту своего нахождения.

2. ТУ вправе проверить деятельность таких реорганизуемых банков.

3. Банки проводят **общие собрания** участников. По итогам собраний составляются **протоколы**, которые должны быть представлены в ТУ ЦБ по предполагаемому месту нахождения банка, который возникнет в итоге реорганизации. Каждый из протоколов должен подтверждать:

- принятие решения о реорганизации в форме слияния или присоединения;
- утверждение передаточного акта (для банка, который присоединяют);
- одобрение проектов учредительных документов нового банка (при реорганизации в форме слияния) или изменений в учредительные документы (учредительных документов в новой редакции) банка (при реорганизации в форме присоединения);
- одобрение проектов положений о новых филиалах возникающего банка;
- утверждение договора о слиянии или присоединении;
- определение представителей банков, уполномоченных на подписание договора.

Общее собрание участников каждого из банков может принять решение о назначении аудитора для заключения с ним договора о получении аудиторского заключения о достоверности финансовой отчетности банка и о соответствии законодательству РФ проводимых банком процедур, связанных с реорганизацией.

Договор о слиянии или присоединении должен содержать:

- порядок и условия слияния или присоединения;
- порядок конвертации паев (акций) каждого из банков в паи (акции) нового банка;
- дату составления списка лиц, имеющих право участвовать в совместном общем собрании участников банков. В договоре также может содержаться подтверждение открытия филиалов нового банка.

4. Каждый из банков не позднее 20 календарных дней после проведения общего собрания участников, на котором принято решение о реорганизации, направляет письменное **уведомление** о принятом ре-

шении в ТУ Банка России по месту своего нахождения, а также в ТУ по предполагаемому месту нахождения нового банка (если он будет располагаться на территории, не подведомственной ТУ по месту нахождения реорганизуемого банка). К уведомлению прилагается заверенная копия указанного выше протокола общего собрания участников банка, на котором было принято решение о реорганизации.

5. Реорганизуемые банки проводят **совместное общее собрание** участников. По итогам такого собрания составляется **протокол**, который затем представляется в ТУ ЦБ по предполагаемому месту нахождения нового банка. Протокол должен подтверждать:

- утверждение регламента проведения совместного общего собрания;
- утверждение учредительных документов нового банка (при реорганизации в форме слияния) или изменений в учредительные документы (учредительных документов в новой редакции) банка (при реорганизации в форме присоединения), а также положений о новых филиалах банка;
- утверждение бизнес-плана нового банка (в случаях, предусмотренных в соответствующих нормативных актах Банка России);
- избрание совета директоров нового банка;
- избрание (утверждение) единоличного исполнительного органа, его заместителей и членов коллегиального исполнительного органа, главного бухгалтера, заместителей главного бухгалтера нового банка.

Общее собрание также должно утвердить уполномоченное лицо.

Как уже было видно из приводившихся в настоящей главе данных, в России пока еще не было ни одного случая слияния банков. С учетом этого дальнейшие процедуры целесообразно рассмотреть на примере присоединения одного банка к другому.

6. Уполномоченное совместным общим собранием участников реорганизуемых банков лицо в течение 30 календарных дней с даты проведения такого собрания направляет в ТУ Банка России по предполагаемому месту нахождения нового банка:

- документы, предусмотренные в нормативном акте Банка России, регламентирующем процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности;
- бизнес-план нового банка (в двух экземплярах);
- положения о новых филиалах нового банка (в четырех экземплярах);
- уведомления об открытии новых филиалов нового банка (в двух экземплярах), а также об открытии их внутренних структурных подразделений (в двух экземплярах);
- сообщение о направлении в ТУ по месту нахождения присоединяемого банка и его филиалов заявлений о закрытии корреспондентско-

го счета данного банка и корреспондентских субсчетов его филиалов в подразделениях расчетной сети Банка России (в двух экземплярах);

- аудиторские заключения о достоверности финансовой отчетности реорганизуемых банков, а также о соответствии законодательству РФ проведенных ими реорганизационных процедур (если заключены договоры о предоставлении таких аудиторских заключений) (в двух экземплярах);

- документ об уплате государственной пошлины за регистрацию изменений в учредительные документы (учредительных документов в новой редакции) банка (два экземпляра).

ТУ Банка России, получившее указанные документы, выдает письменное подтверждение этого лицу, уполномоченному совместным общим собранием участников реорганизуемых банков.

7. ТУ рассматривает перечисленные выше документы в срок не более 45 календарных дней с даты их получения и направляет их (за некоторыми исключениями) в центральный штаб Банк России со своим заключением.

8. Банк России рассматривает полученные документы в срок также не более 45 календарных дней и принимает решение о регистрации изменений в учредительные документы (учредительных документов в новой редакции) банка и о выдаче ему лицензии (если банк ходатайствует о выдаче ему новой лицензии). В течение трех рабочих дней с даты принятия указанного решения Банк России направляет в уполномоченный регистрирующий орган по месту нахождения банка один экземпляр документов, необходимых для государственной регистрации юридических лиц (см. п. 1 ст. 17 Закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»).

Далее следуют завершающие регистрационные процедуры, которые в принципе не могут занять много времени.

9. После получения необходимых документов от уполномоченного регистрирующего органа и соответственно от Центрального банка реорганизованный банк закрывает корреспондентский счет присоединенного банка, открывает корреспондентские субсчета новым филиалам, о реквизитах которых информирует всех своих кредиторов.

Банк России рассматривает и решает вопрос о выдаче реорганизованному банку лицензии с учетом имевшихся у банков лицензий.

Таким образом, предполагается, что на основе Положения № 230 реорганизация в форме присоединения может быть проведена в течение 3–5 месяцев (1,5 месяца в ТУ ЦБ и 1,5 месяца в центральном аппарате Банка России плюс другие необходимые затраты времени).

Зарубежные правила объединений банков

Зарубежная практика в целом уже отработала формальные процедуры слияний, включая и банковские. В большинстве стран появились своды единых правил, обязательных для всех участников подобных операций. Ведущие западные специалисты рекомендуют придерживаться технологии управления присоединениями и слияниями, суть которой в том, чтобы путем проведения специальных мер стратегического характера повысить шансы на то, чтобы объединение стало как можно менее проблемным.

Шаг 1. Перед началом поиска кандидатов на слияние или поглощение банк должен тщательно оценить собственную экономическую ситуацию, свои преимущества и потребности. Чрезвычайно важно получить и ясную картину состояния приобретаемого банка до начала переговоров о слиянии.

Шаг 2. После анализа собственного положения банка небольшая группа специалистов, состоящая из представителей разных подразделений, должна определить основные черты идеального целевого рынка исходя из финансовых и операционных потребностей и собственного текущего состояния банка. Предполагается, что идеальный рынок характеризуется текущей и будущей экономической стабильностью, благоприятными демографическими признаками, подходящей правовой и конкурентной средой.

Шаг 3. Анализ состояния партнера и целей слияния. Потенциальные партнеры на слияние должны проверяться на качество менеджмента, надежность финансового состояния, прошлую и текущую результативность, рост, ценовую политику, долю занимаемого ими рынка и экономический потенциал. Стратегическая, организационная и экономическая совместимость обеих организаций — еще один важный аспект, с которым надо считаться. Проведя такой анализ, группа должна представить руководству своего банка соображения в отношении приемлемого диапазона цен и условий приобретения, предпочтительной структуры, которая должна образоваться в результате слияния.

Шаг 4. Переговоры. Дальновидные руководители, формируя специальные группы для переговоров, включают в них экспертов по организационным преобразованиям, людским ресурсам и коммуникациям. Уже на этой стадии полезно приступить к анализу информационных систем, общих процедур и ключевых фигур в банке — кандидате на слияние (поглощение).

Шаг 5. После достижения принципиального соглашения о слиянии команда, состоящая из сотрудников обеих организаций и имею-

щая в своем составе представителей разных уровней управления, разрабатывает совместную стратегию и организационный план слияния.

Шаг 6. Промежуточные оценки процесса слияния. Иногда проходят годы, прежде чем процесс слияния завершится. Поэтому целесообразно делать периодические промежуточные оценки того, что достигнутого в ходе процесса слияния. Информацию о том, как идет слияние, можно получить путем опроса сотрудников и клиентов. Особенно полезными могут быть опросы персонала наряду с сопоставлением основных показателей результативности до и после слияния — относительно влияния происходящего процесса на производительность, качество труда, на оборот, невыходы на работу.

Составленный ранее план может оказаться недостаточным. В этом случае рекомендуется предпринять по меньшей мере еще два шага.

Шаг 7. Определение ключевых синергизмов. Еще до слияния следует четко определить приоритеты. Тогда партнерам легче прийти к соглашению о необходимых организационных мероприятиях для того, чтобы реализовать потенциальные синергизмы (достижение большей эффективности) в ключевых операциях консолидированного банка.

Шаг 8. Определение идеального уровня интеграции. Необходим анализ разных моделей интеграции для того, чтобы найти оптимальную организационную структуру. Некоторые авторы предлагают выбирать уровень интеграции по таким критериям: значимость приобретаемой структуры для объединенной организации; ожидаемые проблемы интеграции. Приобретающей компании рекомендуется по возможности быстро объединить те направления, по которым синергизмы были бы наибольшими, а различия — меньшими. Подразделения и функции, которые сильно различаются и интеграция которых не очень важна, только выиграют от того, что не будут интегрированы.

Отдельно выделяется ряд проблем, которые также обязательно надо решить в процессе объединения.

Информационные системы. Интеграция информационных систем — предмет первостепенной важности для банков. Когда происходит слияние банков, существует большая вероятность того, что какая-то часть их технического оборудования и программного обеспечения окажется несовместимой. В лучшем случае это может стать еще одним затратным фактором, который обременит спланированный бюджет слияния. Это может оказаться и непреодолимым препятствием, угрожающим процессу слияния в целом. В этом случае может возникнуть необходимость принимать дорогостоящее решение о разработке новой операционной системы.

Контроль. Подходы к проблемам контроля отражают цели и взгляды на этот предмет руководства. Если в приобретающем банке существует система планирования, определения контрольных заданий и проверки результатов их выполнения, а в другом банке такой системы нет, то руководство первого банка может показаться автократичным, если оно после слияния попытается наладить привычный для себя контроль, или казаться неэффективным и дезорганизованным, если ему не удастся выработать надлежащие процедуры контроля и оценки достигнутого. Хотя приобретающий банк со временем должен полностью контролировать приобретенный банк в той форме, которую он сочтет нужной, ему следует позаботиться о том, чтобы не допустить ухода персонала приобретенного банка.

Управление персоналом. Слияние есть нечто большее, чем механическое суммирование активов и пассивов организаций. Организации — это ведь прежде всего люди, интеграция которых зачастую намного более сложный процесс, чем слияние бухгалтерских балансов. Здесь важен открытый обмен информацией об обоих банках еще до слияния. Сотрудники хотят знать доводы в пользу решения о слиянии. Важно найти ответы на их вопросы и донести экономическую или стратегическую необходимость слияния до всех работающих. Чтобы избежать текучести кадров, важно открыто обсуждать с персоналом вопросы гарантий занятости, новых назначений, потребности в новой квалификации.

Если цели слияния могут быть достигнуты только путем резкого сокращения численности персонала, сотрудники будут не столь озабочены своим будущим, если руководители заранее сообщат о конкретных планах сокращений. Такой стиль руководства позволит морально поддержать увольняемых и повысить мотивацию «уцелевших» к сохранению высокой производительности.

Есть и другие категории лиц, в которых также должно думать руководство, готовящее слияние. Это владельцы банка, правительственные органы, профсоюзы, общественность, пресса и особенно клиенты банка. Хорошие клиенты покинут банк, если его будущее представляется им неопределенным или если они не заинтересованы в слиянии.

К другим важным факторам, которые обязательно должны быть адекватно учтены при слиянии, относятся:

- функциональная взаимодополняемость двух организаций;
- контроль за уровнем издержек; скорость интеграционного процесса;
- непрерывность оказания ежедневных услуг клиентам на высоком уровне.



Таким образом, «патентованных рецептов» успеха при слиянии или поглощении одного банка другим не существует; но можно сформулировать некоторые правила, дать ряд советов, упрощающих путь к успеху, причем и правила или советы эти, исходящие от разных специалистов, неизбежно будут в чем-то нетождественными, так что менеджерам банков то или иное решение придется принимать в конечном счете самостоятельно. Чтобы проиллюстрировать этот тезис, приведем еще один набор выработанных за рубежом «золотых» правил, в определенной мере отличающийся от рекомендованных выше шагов.

Правило № 1: показать силу руководства. Крупное объединение меняет саму суть кредитного института. Четко сформулированная и разъясненная всем сотрудникам перспектива здесь особенно необходима, как и быстрое назначение на ключевые посты руководителей новой организации. Стиль руководства должен бескомпромиссно подчиняться достижению главной цели и одновременно по возможности быть максимально чутким.

Наглядно нарисованная перспектива чрезвычайно важна в качестве достижимого результата и единицы измерения. Сотрудникам следует указать направление движения. Если смысл объединения понятен, работа во имя достижения цели больше не является проблемой.

Скорейшее обнародование новой структуры управления гарантирует четкие отношения. Некоторые особенно удачные примеры объединения отличались тем, что уже на стадии подготовки было объявлено о новой структуре организации и составе руководства. Договариваться относительно персонального состава руководства, если это не было сделано в ходе предварительных переговоров, нужно быстро, в идеальном случае — в течение месяца.

Круг обязанностей членов правления должен быть очерчен как можно конкретнее. И чем раньше на соответствующие посты будут подобраны люди, тем быстрее удастся избежать сковывающей нерешительности и создать атмосферу, когда все сотрудники могут действовать сообща.

Не менее важно назначение менеджеров на ключевые позиции. Пока персонал не знает, кто будет руководить перестроечными процессами, дальнейшие шаги в этом направлении вряд ли будут возможны. Поскольку для осуществления такого процесса требуется весь потенциал компетентности, высокие темпы нужны и на этапе назначений руководителей второго эшелона. Заявления о предстоящем слиянии должны стать сигналом для руководителей кадровых служб, которым следует поговорить со всеми компетентными сотрудниками.

Руководству необходимо на начальном этапе прояснить и вопросы, связанные с эмоциональным восприятием, которые кому-то могут показаться второстепенными. Сюда относятся, к примеру, определение места нахождения будущей штаб-квартиры либо здания, где предстоит обосноваться руководству. Немаловажен и выбор будущего названия организации, поскольку это одно из символических решений в процессе слияния. Будет ли сохранено прежнее название? Будет ли сделан выбор в пользу комбинации ранее самостоятельных названий или будет дано совершенно новое название? Значение выбора названия не следует недооценивать: тот или иной выбор либо подчеркивает стремление создать совершенно новую организацию, либо сигнализирует скорее о намерении продолжить традиции.

Необходим стиль руководства, сочетающий бескомпромиссность и деликатность. В процессе слияния предстоит принять множество жестких и четких решений, которые дают минимальное пространство для маневра. Сюда относятся уже упоминавшееся назначение руководителей и разочарование тех, кто не попал в круг избранных.

Если говорить о мотивации персонала в целом, то после объединения люди гораздо пристальнее, чем в нормальных условиях, относятся к указаниям, поступающим от руководства. Поэтому, несмотря на всю бескомпромиссность в достижении поставленной цели, необходима и деликатность, в частности, в том, что касается практических потребностей сотрудников, которым, к примеру, предстоит в этой связи сменить место жительства или влиться в новый коллектив. Необходимо всегда исполнять одну и ту же «музыку», однако при этом надо уметь выбирать подходящие ситуации различные темпы.

Правило № 2: оптимально управлять процессом. Будет ли слияние успешным, в конечном счете зависит от того, насколько реализованы поставленные цели. В планировании соответствующих вопросов порой недостает детального просчета шагов и ответственности за их реализацию. На рынках капитала сегодня очень тщательно следят за объявляемыми слияниями и ожидаемыми последствиями.

Правило № 3: активно работать с персоналом и сотрудничать с ним. Успех слияния кредитных институтов гораздо больше, чем в других отраслях, зависит от количества персонала, поскольку более 50% сотрудников прямо связаны с клиентами. Поэтому руководство должно разработать программы, которые демонстрировали бы, насколько важна роль каждого сотрудника. Лишь таким образом можно добиться, чтобы каждый в достаточной степени почувствовал себя частью новой организации.

Прежде всего необходимо быстро решить важные кадровые вопросы и довести сведения до всех. Оплата труда будет различной, и для части персонала этот вопрос также должен быть разрешен.

Кадровые вопросы и вопросы культуры производства требуют особой осторожности. Немногие темы обсуждаются столь остро, как обхождение с устоявшимися традициями. Из-за сильного разброса мнений здесь нельзя предложить стандартного рецепта для выбора подходящего стиля руководства. Менеджер, стремящийся к интеграции коллектива, может прибегнуть к разным вариантам действий, и нельзя заранее сказать, какой из них будет лучше. Это можно выяснить лишь с приобретением опыта и способности к оценке ситуации. Важно, однако, в первую очередь распознать действительно острые вопросы, связанные с культурой производства.

Правило № 4: применять совершенный и эффективный менеджмент интеграции. Как только основные руководящие посты заняты, следует начинать объединять организации в единое целое. Предпосылкой тому служит наличие эффективных интеграционных команд (групп). При этом следует учитывать три фактора: наличие достаточных ресурсов; создание интеграционных команд из лучших людей, обладающих достаточными способностями для реализации проекта; выработка четкого плана действий. Этот план выстраивает многочисленные шаги, направленные на интеграцию, в логической последовательности. Объединение должно проходить так быстро, как позволит ситуация. Уже на стадии подготовки слияния необходимо выявить подходящих сотрудников, чтобы иметь возможность в кратчайшие сроки начать процесс интеграции.

Решающий фактор — образование первоклассного коллектива, который занялся бы вопросами слияния. Поначалу следует сформировать центральную интеграционную команду. Возглавлять ее должен один из наиболее сильных менеджеров, который обладал бы исключительными качествами в вопросах менеджмента проектов. В идеальном варианте он должен выступать в дуэте с активным членом правления. Оба обязаны тесно взаимодействовать с председателем правления и быть на время освобождены от других задач.

Сама команда может состоять и из сотрудников обеих организаций, а работать они должны на специально для этого оборудованном «центральном посту»; расположение поста должно иметь и символическое значение, а потому выбирать его следует тщательно.

Помимо центральной объединительной команды в каждом подразделении также действует соответствующая группа.

Центральная команда ответственна за перспективное планирование программы объединения. Она должна совместно с правлением немедленно выполнять решения, принятые по структурным вопросам, чтобы новый институт был в состоянии начать работу. Это касается прежде всего решений о выборе информационной технологии, информационных систем и их размещения, а также выработки детальной организационной программы 3—4 уровней с подбором кадров.

Одновременно команда начинает планирование деталей интеграции, действуя совместно с руководством подразделений и ведущими отделами. Как показывает опыт, на центральном уровне следует определять этапы, имеющие основополагающее значение. Затем, уже без участия центра, планируются детали и, наконец, принимается временной план, когда что должно и может быть выполнено.

Таким образом, каждое подразделение и каждый центральный отдел получают задание продумать в деталях сценарий объединения и составить соответствующую документацию. Объединение станет мучением, если в ходе его реализации возникают все новые, не отраженные в планах проблемы или если составленные прогнозы, касающиеся сроков реализации, приходится пересматривать.

Одна из важнейших задач команды — выбор высоких, но реальных темпов объединения. В этом отношении следует обладать чувством времени и целесообразности. Оправданна, к примеру, некоторая задержка внедрения новой системы обработки информации, если это позволит значительно снизить степень риска. И здесь интеграционная команда должна взвесить все «за» и «против».

Правило № 5: никаких компромиссов при выборе информационной системы. При наличии выгодных условий интеграция электронной системы происходит в течение двух лет и позволяет снизить затраты в среднесрочной перспективе на 25%, не мешая осуществлению повседневных операций. Зачастую от электронной системы зависит 30—50% эффекта от слияния. Если задаче не уделить должного внимания, то возможны задержки во времени, которые в худшем случае могут стать причиной оттока клиентов, что способно свести на нет усилия по сокращению затрат и повышению прибыли.

Подходящая стратегия должна быть выбрана уже на раннем этапе, причем обеими организациями.

При выборе системы следует избегать хотя бы типичных ошибок, придерживаясь следующих проверенных на практике правил:

- не принимать решения в пользу комбинации обеих систем.

В банках электронная система, как правило, представляет собой цело-

ственный компонент, а потому выбор лучших составных частей из каждой системы приведет к созданию столь многочисленных проблем, что легче будет заново создать целостную систему;

- не следует создавать абсолютно новую систему в период слияния. Даже если эта мысль может показаться привлекательной, ее реализация в ходе слияния сложна. Банки, избравшие такой путь, как правило, теряют драгоценное время;

- использовать объективные критерии. Выбор системы отражается практически на каждой операции. Если существующая система однозначно не привлекает, то следует разработать критерии отбора. Особенно важны такие факторы: повышение эффективности работы на рынке; гибкость в вопросах развития; эффективность производственных процессов; качество технической архитектуры; компетентность сотрудников; возможность реализации по времени и затраты на интеграцию;

- удержание экспертов, работавших по отвергнутой системе. Если многие ведущие сотрудники, работавшие по отвергнутой системе, будут уволены или покинут банк по собственному желанию, это может обернуться катастрофой. Если нельзя решить такие сравнительно мелкие проблемы, то следует настроиться на более крупные сбои и массовое недовольство клиентов.

Правило № 6: обеспечить удовлетворенность клиентов. В то время как внутри банка решаются вопросы мотивации персонала, выбора электронной системы и создания новых структур, клиенты могут быть несколько отодвинуты на задний план. Однако перемены зачастую серьезно затрагивают и их, чем воспользуются конкуренты. На стадии объединения чаще случаются ошибки при обработке поручений, так как меняются личные контакты между клиентами и сотрудниками банка. Даже если вкладчики достаточно лояльны и поддерживают отношения с банком долгие годы, объединение может вызвать у них обеспокоенность, что в худшем случае заставит их обратиться в другие банки.

Чтобы клиенты объединяющихся банков не разбежались, необходимо прежде всего проявлять чуткость в вопросах ценообразования. В ходе разработки новых предложений и условий их выполнения следует уравнивать преимущества клиентов и интересы банка. Это, к примеру, необходимо в процессе пересмотра различных цен на один и тот же продукт. Решение в пользу более низкой цены заставит банк идти на дополнительные расходы. Однако неприкрытое повышение цен может обернуться гораздо худшими последствиями.

Оптимальное решение можно предложить за счет новой модели условий. Но зачастую банк не в состоянии выработать такие модели, по-

и сколько сотрудники заняты работами, связанными со слиянием. Постоянно имея в виду как удовлетворенность клиентов, так и необходимость [дополнительных затрат, следует находить компромиссное решение.

И в ходе реструктуризации сетей распространения услуг следует проявлять осмотрительность. Перестройка филиалов может серьезно помочь снизить затраты, однако делать это надо осторожно. Близость к клиенту, достаточное покрытие рынка и разница в ценах долгое время определяли размеры сети филиалов. Однако сегодня в качестве важного фактора следует учитывать и возможности электронной обработки поручений, и прямых каналов.

Очень внимательно следует относиться к мотивации сотрудников на местах, поскольку это отражается и на клиентах. Многие банки, стремясь сохранить контакт с клиентами, дополняют перестройку своих филиалов каталогом сопутствующих мер. Практика дает много примеров, как можно воспрепятствовать оттоку клиентов. Создание специальной программы в этом отношении полностью себя оправдывает.

Главные выводы

Условия присоединений и слияний банков в России сильно отличаются от тех, в которых находятся банки в рыночно развитом зарубежье. В то же время богатый положительный и отрицательный опыт, накопленный мировой банковской практикой, а теперь в какой-то мере и отечественными банками, позволяет сделать несколько выводов, существенных для проведения банковских реорганизаций и в нашей стране. Главными из таких выводов можно считать следующие.

Прежде всего следует запомнить **наиболее распространенные причины неудачных реорганизаций:**

- отсутствие опыта у лиц, возглавляющих или непосредственно проводящих реорганизацию;
- отсутствие у сторон стратегии и плана последующих действий;
- неверные оценки активов банков, ожидаемых и фактических результатов;
- недоучет или неадекватный учет противоречивых групповых интересов собственников банков;
- недостаток знаний об объекте поглощения, о степени совместимости и взаимодополняемости объединяющихся банков;
- плохое отношение руководства присоединяемого банка к проекту;
- сильные различия в корпоративных культурах;
- отсутствие должного («плотного» и квалифицированного) управления процессом.

Четко сформулированные и сбалансированные стратегия и план присоединения или слияния — хотя и недостаточное, но строго необходимое условие успеха операции. Банк должен ясно понять, ради чего начинает процесс, какую позицию на рынке он хочет занять и что для этого придется делать. Стратегия укрупняющихся банков всегда должна быть основана на сильной мотивации (стремлении внедриться на новый географический плацдарм, получить новых клиентов в динамично развивающейся отрасли, приобрести структуру с высокоэффективным банковским продуктом и т.д.), а процессы слияния или поглощения должны рассматриваться не столько как организационные процессы, сколько как способ, инструмент развития своего бизнеса, создания нового, единого и более эффективного банка. С данной точки зрения первостепенной задачей является правильная оценка ожидаемых выгод и их адекватное сопоставление с издержками на приобретение. Важно, чтобы ни один, казалось бы, незначительный элемент не выпал из поля зрения.

Рассчитывая издержки, которые придется понести на реорганизацию, необходимо иметь в виду, что основные расходы придутся на оплату услуг юристов, аудиторов, оценщиков и бухгалтеров. Сюда следует добавить расходы на реорганизацию аппарата управления, унификацию учета и контроля и т.д. Из мирового опыта известно, что затраты на слияние достаточно велики и нередко достигают 25% от суммы сделки.

Принципиально важен надлежащий анализ банка — кандидата на объединение. Причем это не только анализ и оценка баланса и финансового положения, но и потенциала банка с точки зрения его продуктов (услуг), клиентуры, технологий управления, квалификации сотрудников, корпоративной культуры и других факторов. Частой причиной того, что присоединения и слияния не достигают намеченных целей, является отсутствие продуманного механизма реализации связанных с ними объективных возможностей; противоречия внутри руководства, утрата квалифицированного персонала, ухудшение качества обслуживания клиентов. Другими словами, заключая принципиальное соглашение, а затем и соответствующий договор, следует помнить, что главное — это не написание грамотного юридического документа (это предполагается само собой), а разработка всего набора финансовых, организационных, информационных, психологических и иных инструментов, с помощью которых будут реализованы стратегия и план объединения.

Для дальновидных руководителей на первом месте среди публичных приоритетов должна стоять защита интересов клиентов банков,

решивших объединиться. Возможная реакция клиентов на реорганизацию банков — очень важный фактор. В российских условиях он приобретает особую остроту, поскольку при неотлаженности механизмов присоединений и слияний возможны и скорее всего неизбежны сбои в расчетах и платежах.

Спрогнозировать поведение клиентуры сливающихся банков сложно. Тем не менее заниматься этим необходимо. Вопреки надеждам на то, что в результате объединения численность клиентов банка возрастет, зачастую имеет место обратная ситуация. Особенно чувствительны к слияниям крупные клиенты, которые иногда закрывают счета в объединенном банке и переводят их в несколько других банков, не желая зависеть от одного кредитора. Клиенты также могут покинуть банк, не желая обслуживаться вместе со своими конкурентами.

Не стоит рассчитывать на то, что процесс реорганизации будет происходить легко и просто. Задача увеличения уставного капитала (а именно это в первую очередь происходит в процессе централизации банковских капиталов) не сводится к арифметическому суммированию потенциалов объединяющихся сторон. Это сложный и многогранный, даже деликатный процесс, требующий учета многих факторов, в т.ч. моральных и субъективно-психологических. Нужно быть готовым к тому, что 100-процентного результата достичь не удастся. Даже тщательно подготовленные объединительные процессы не всегда приводят к желаемому результату.

Процессы объединений сдерживает и всегда будет сдерживать осторожность руководителей, обусловленная многими причинами, включая не только неизбежное в период реорганизации «проседание» балансовых показателей банков и возможное уменьшение их суммарного капитала, с чем связаны дополнительные риски и трудности с соблюдением обязательных экономических нормативов, но и хрупкость индивидуальных банковских механизмов, морально-этические соображения и т.д.

Большое значение имеет интеграция информационных систем объединяющихся банков. Кто, кому и какую информацию передает, на базе какой системы это происходит и какая система выбирается образующимся в итоге реорганизации банком — это очень серьезное, не только техническое, но и финансовое решение.

У объединяющихся организаций должен быть период взаимной «притирки». Только с учетом ее итогов впоследствии следует разрабатывать планы более глубокой реальной интеграции всех процессов, происходящих в объединенном банке. При этом следует исходить из

того, что случаи идеальной совместимости на практике крайне редки; банки должны быть готовы к тому, чтобы применять нетрадиционные меры, направленные на достижение необходимой согласованности между подразделениями слившихся банков.

Установлено, что эффекта совместимости легче добиться в области планирования и организации внутренней работы банка и эксплуатации коммуникационных систем. А труднее всего достичь совместимости в управлении рисками, ликвидностью, установлении кредитных лимитов, в бухгалтерском учете и внутреннем аудите, в отношениях с клиентурой. Во всех случаях приспособление банков друг к другу сопряжено с дополнительными издержками на перепрофилирование менеджмента, маркетинга, рекламы.

Не во всех неудачах при слиянии банков следует винить управленцев. Ошибки нельзя исключить даже при наличии самого лучшего менеджмента. И наоборот, ошибки менеджмента в состоянии обеспечить даже самую продуманную программу. Но поскольку сложности, как известно, кроются в деталях, управление процессом слияния должно быть достаточно глубоким с точки зрения содержания. Нехватка «глубины» неизбежно приведет к негативным последствиям.

О позиции регулирующих органов

Мировой опыт не подтверждает иллюзий относительно того, будто процессы эффективных банковских присоединений и слияний могут быть автоматически отрегулированы самим рынком. Они нуждаются в сознательном регулировании со стороны прежде всего центральных банков. И очень важно, чтобы последние не стимулировали их искусственно, на основе стихийных рыночных тенденций и тем самым не придавали им дополнительную противоречивость, не «вмешивались» им не свойственные данным процессам функции.

Отечественный опыт банковского регулирования в этом смысле, как представляется, нельзя признать удачным. По крайней мере до августа 1998 г. в основе соответствующей деятельности ЦБ лежали постулаты сомнительной ценности.

Во-первых, реорганизация у нас в отличие от других стран трактовалась на деле главным образом не как созидательное средство решения проблем банков, а как способ ликвидации самих проблемных банков.

Во-вторых, с помощью этого способа регулирующие органы пытались стабилизировать финансовый рынок, что практически означало, с одной стороны, фактический административный запрет на появ-

ление новых банковских структур, общее ограничение их количества, а с другой — поощрение спонтанных рыночных тенденций к централизации банковского капитала, т.е. «подогревание» процессов укрупнения крупных банков за счет банков малых и средних. Фактически имела место попытка ограничения видового многообразия банков и конкуренции в банковском секторе ради ложно понятой стабилизации. При этом на задний план ушли требования безопасности банковской системы.

К сожалению, указанная политика российских властей искусственного «подогрева» процесса централизации банковского капитала (процесса выживания с рынка малых и средних банков) продолжается и сейчас.

18.4. Другие формы реорганизации банков и их содержание

Как уже отмечалось, помимо присоединения и слияния в общем законодательстве признаются такие формы реорганизации банков, как разделение, выделение и преобразование. Эта же позиция подтверждается в Инструкции ЦБ № 109 от 14.01.2004 г. (п. 23.1), хотя в других его документах ничего не говорится об этих последних трех формах реорганизации.

Разделение банка представляет собой:

- с правовой точки зрения — переход всех его прав и обязанностей к вновь возникшим вместо него двум или более банкам;
- с организационно-экономической точки зрения — прекращение деятельности прежнего банка, аннулирование его лицензии и ликвидация акта о его регистрации и возникновение на его месте двух и более новых банков, каждый из которых должен будет пройти государственную регистрацию и получить лицензию.

Выделение банка из банка — это:

- Г.**
- с правовой точки зрения — переход прав и обязанностей, какими обладал и продолжает обладать банк, к одному или нескольким новым банкам, возникшим на его базе;
 - с организационно-экономической точки зрения — появление наряду с прежним банком еще одного или более новых банков, которые должны пройти процедуру регистрации и лицензирования. В учредительные документы реорганизуемого банка вносятся соответствующие изменения и дополнения, связанные прежде всего с уменьшением размеров его капитала.

Преобразование банка означает:

- с правовой точки зрения — переход всех его прав и обязанностей к другому банку (или иному юридическому лицу) в связи с изменением банком своей организационно-правовой формы;

- с организационно-экономической точки зрения это будет означать:

1) сохранение прежнего банка в новой для него организационно-правовой форме (банка, работавшего как ООО, — в форме банка акционерного, и наоборот) с перерегистрацией и заменой ранее полученной им лицензии на равноценную или

2) возникновение вместо банка небанковской организации (вместо банка, действовавшего в форме ООО, — производственного кооператива, а вместо банка в форме АО — производственного кооператива либо некоммерческой организации).

С экономической (финансовой) точки зрения разделение и выделение банков представляют собой **разурупнение** (децентрализацию или деконцентрацию) банковских капиталов.

Преобразование банка в этом плане является процессом нейтральным.

Разделение и выделение как формы реорганизации банков в российской практике не встречаются и интереса для банков пока не представляют (за исключением организации так называемых бридж-банков, когда из гибнущего банка всевозможными «серыми» путями выводят хорошие активы, уводят солидных клиентов и на этой базе учреждают новый банк). Тем не менее основные процедуры реорганизации банков в указанных формах (необходимые документы, порядок их рассмотрения и т.д.) зафиксированы в Инструкции ЦБ № 109 (соответственно главы 26 и 27). Правда, эти процедуры не рассчитаны на организацию бридж-банков.

Определенный интерес для банков представляет последняя из «законных» форм реорганизации — **преобразование**, но лишь когда возникает необходимость или просто желание изменить организационно-правовую форму с акционерной на паевую или наоборот.

Преобразование банка из формы ОАО в форму ЗАО или наоборот по закону реорганизацией не считается.

Преобразование НКО в банк в соответствии с документами Банка России рассматривается как учреждение нового банка.

18.5. Эффективность процессов присоединения банков в мире и России

Опыт реорганизации российских банков, полученный в последние несколько лет, показал, что к этому процессу оказались не готовы по

существу ни сами банки, ни регулирующие органы. О трудностях, ожидавших участников банковских присоединений и слияний, поначалу, похоже, мало кто даже догадывался. Только потом выяснилось, что терний на этом пути много, а результат в лучшем случае неопределенный.

Интеграция в среде крупнейших банков мира в 1990-е годы была в моде; именно в указанный период непрерывно росло число слияний среди крупных банков США, в Европе волна слияний достигла пика в 1995 г.

В последнее десятилетие наблюдалась беспрецедентная по своим размерам волна слияний и поглощений, охватившая большинство стран мира. За 1996—2001 гг. в ведущих промышленно развитых странах («группа 10») было зарегистрировано 34 147 таких сделок против 19 996 в 1990—1995 гг. Особенно интенсивная консолидация происходила в финансовом секторе.

Однако и на Западе далеко не сразу и не все осознали, что **слияния и поглощения относятся к очень трудным управленческим проблемам, успех которых зависит только от уровня профессионализма руководителей.**

Статистика успешности слияний в западных странах по меньшей мере настораживающая. По имеющимся данным, до 60% слияний не окупает вложенных в них средств. Примерно каждое второе присоединение или слияние оказывается неудачным. Спустя 3 года после объединения компании-участники теряют от 16 до 40% своих участников. Исследование 300 крупнейших слияний, имевших место за 1990-е годы, показало, что по прошествии трех лет после слияния 57% объединившихся организаций отстают в своем развитии от других субъектов данного рынка и вновь разделяются. При этом выявилось весьма важное обстоятельство: руководители компаний — участников неудачных слияний в подавляющем большинстве случаев (85%) указали в качестве основополагающих причин своего неуспеха **несовпадение систем управления, а также сложности объединения разнородных корпоративных культур.**

Проблема еще и в том, что считать успехом. Опыт показывает, что результатом слияний нередко оказывается повышение рейтинга, экономия затрат и даже рост прибыли. Но суть проблемы в том, во-первых, чтобы краткосрочные выгоды не достигались в ущерб долгосрочным перспективам, во-вторых, в какую цену обходится то, что воспринимается как успех.

Постепенно пришло понимание того, что слияния, поглощения, объединения — процесс длительный, болезненный и противоречивый

для его участников, выгоды от него не всегда и не полностью компенсируют неизбежные потери.

Американская консультационная фирма FMCG-capital-strategies, проанализировав 400 банковских слияний, пришла к выводу, что 80% из них завершились неудачей; главная причина тому — переоценка позитивного и недооценка негативного эффекта от объединения.

На основе обобщения практики слияний банков в США установлена определенная зависимость, по которой на подготовительном этапе слияния необходимые для этого затраты ухудшают финансовое положение объединяющихся банков, продолжают расти после слияния и достигают максимума к концу первого года. Позитивный эффект (снижение затрат и возвращение показателей деятельности банков хотя бы к исходному уровню) начинает проявляться к началу третьего года, и только в начале пятого года после слияния сумма затрат полностью компенсируется полученной прибылью (в удачных случаях).

Присоединения и слияния банков следует рассматривать как **весьма рискованные операции.**

Вопросы для самоконтроля

1. В каком случае процедуры реорганизации банка будут считаться завершенными успешно?
2. Если реорганизация не завершится успехом, то что за этим должно последовать?
3. Каковы объективные и субъективные трудности эффективной реорганизации банков? Какие из трудностей — объективные или субъективные — более весомы?
4. В современной России пока не было ни одного случая слияния банков. Прокомментируйте этот факт.

Глава 19

ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ БАНКА ПО ТРЕБОВАНИЮ И ПОД КОНТРОЛЕМ БАНКА РОССИИ

19.1. Финансовое оздоровление банка: базовые положения

О критериях необходимости санации банка

Как уже отмечалось, в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций» (ст. 3 и 4) указываются три как бы равноправные меры, которые должны предупреждать банкротство банка:

- финансовое оздоровление;
- назначение временной администрации;
- реорганизация банка.

Соответственно данному подходу критерии (основания), при наличии которых банк будет считаться нуждающимся в финансовом оздоровлении (санации), в принципе те же, что и в случаях, когда в него может быть направлена временная администрация или когда ему может быть предъявлено требование о реорганизации, и так же противоречивы. Практически это означает, что при наличии одних и тех же оснований Банк России по собственному усмотрению будет решать, какую из трех указанных мер применить к банку, нуждающемуся, с его точки зрения, в повышенном внимании.

Различие, которое здесь все же наблюдается, состоит в следующем. В ст. 32 рассматриваемого Закона названы три основания (они были воспроизведены в предыдущей главе книги), при наличии которых банк должен реорганизоваться (при этом в ст. 4 того же Закона указаны несколько иные основания). Что касается требования о финансовом оздоровлении банка, то в соответствии со ст. 12 Закона основаниями для него могут служить как все общие основания для мер, предпринимаемых с целью недопущения банкротства (ст. 4 Закона), так и нормы ст. 74 Закона «О Центральном банке РФ», которая включает широкий перечень нарушений, за которые к банкам применяются различные санкции. Наконец, у Банка России есть критерии, вытекающие из Указания № 766-У от 31.03. 2000 г. «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций».

Иллюстрация

Общую схему нарастания проблем банка, становящегося перед необходимостью финансового оздоровления (такая схема была пред-

ставлена в § 3.1 книги), можно частично проиллюстрировать следующим примером¹.

Осенью 1995 г. российское банковское сообщество потрясла сенсационная новость: начал «тонуть» самый большой банк Самарской области и один из крупнейших региональных банков России — АвтоВАЗбанк. За последние годы страна повидала немало банковских крахов, и в подавляющем большинстве случаев банки, вступившие в полосу кризиса, будь-то мелкие, средние или «олигархические», подняться уже не могли. АвтоВАЗбанк является исключением из этого печального правила, постепенно и трудно возвращаясь из небытия.

Период истории АвтоВАЗбанка, начавшийся с 1.01.1996 г., получил название санационного с последующим переходом в этап финансовой стабилизации, связанный с попытками развернуть новые формы привлечения ресурсов и активного бизнеса.

Механизм восстановления платежеспособности любого банка с любой точки зрения достоин всестороннего исследования. Ни один самый умный учебник, ни одни курсы антикризисного управления не могли дать и не дали десятой доли тех знаний, которые дала работа по санации АвтоВАЗбанка с массой нестандартных и результативных решений.

Сначала рассмотрим причины, по которым банк оказался на грани выживания, поскольку именно осознание их есть 50% успеха.

Причина первая. Бурный рост банка, стремительный выход в лидеры привели к порочной практике непродуманных и невзвешенных расходов.

Это выразалось в обширном капитальном строительстве в основном на заемные средства и регулярных, плохо продуманных с точки зрения банковской целесообразности вложениях средств банка в УК других предприятий и фирм, подчас заведомо без отдачи. В отношении некоторых проектов можно с большой долей уверенности говорить о сложившейся тенденции распыления собственных, а подчас и клиентских средств. Инвестиционная политика АвтоВАЗбанка не подпадала ни под какую стратегию развития: к концу 1995 г. свыше 100 млрд руб. (неденоминированных) были заморожены в различного рода участиях, долях, акциях. Трудно назвать какой-то объект, вложение средств в который принесло банку прибыль.

Амбиции АвтоВАЗбанка, выразившиеся в стремлении наладить контакты и сотрудничество с зарубежными банками, в проектах Мирового банка и Европейского банка реконструкции и развития, требования перестройки собственной структуры ради иллюзорного приближения к мировым стандартам были слишком затратными и объективно неподъемными в условиях нестабильной экономики, не имевшей курса на патронаж отечественной промышленности. Банк во многих случаях просто не умел «считать деньги», а розовые очки вероятных надежд на лидерство часто лишали его возможности видеть реальность.

Естественное падение объемов бизнеса, сокращение проедаемого и распыляемого собственного капитала, высокоактивный рост административно-операционных расходов постепенно привели к нарушению баланса между статьями доходов и расходов. Это не могло не сказаться на платежеспособности банка.

Причина вторая. Банк одного клиента, каковым до 1992 г. и являлся АвтоВАЗбанк.

Все последовавшие с 1994 г. неудачи банка, приведшие его к кризису платежеспособности в августе 1995 г., лежат в природе его происхождения. АвтоВАЗбанк, созданный как банк для обслуживания ВАЗа, не сумел окончательно избежать зависимости от своего основного акционера, переживавшего с момента собственного акционирования не лучшие времена. А до 1991—1993 гг. АвтоВАЗбанк и не торопился уходить из-под крыла завода, ощущая необходимое ему тепло заводской трубы и в соответствии с потребностями бизнеса имея возможность наращивания своего УК лишь за счет средств АвтоВАЗа. Финансовых и политических рычагов изменить ситуацию принадлежности, а значит, и специализации банк уже не имел. Да к тому же в то время баланс банка был слишкомотягощен весомыми по объемам кредитами своим «хозяевам». Естественно, что условия нарастающей неплатежеспособности обслуживаемых банком «своих» предприятий, их большая взаимная задолженность вынудили АвтоВАЗбанк к размещению среди них привлеченных ресурсов по процентным ставкам гораздо меньшим, чем ставки привлечения.

Иначе говоря, общие проблемы АвтоВАЗбанка и последовавшая в августе 1995 г. неплатежеспособность во многом были предопределены генетически: в основе своей это был кризис взаимоотношений банка и его учредителей. Когда в связи с процессами приватизации 1992—1993 гг. АвтоВАЗ сменил собственную идеологию, тактику и стратегию выживания, эта смена ориентиров состоялась без учета ин-

¹ Прокопенко В.В. Возвращение. Ноу-хау выживания // Банковское дело. 2002. № 11, 12.

тересов АвтоВАЗбанка. Начатый в связи с этим АвтоВАЗбанком поиск других путей выживания при потере части вазовских оборотов (особенно валютных) приводил чаще к более отрицательным результатам, нежели планировалось.

Причина третья. Общая слабость российской экономики.

В середине 1995 г. АвтоВАЗбанк стал отчетливо испытывать трудности, вызванные как причинами субъективного характера, так и объективными законами развития отечественной кризисной экономики. Так, оказалось, что один из качественных (по зарубежным методикам) кредитных портфелей отнюдь не является таковым в реальных условиях нашей экономики. Явления неплатежеспособности некоторых гигантов отечественной индустрии вызвали ощутимые трудности с возвратом кредитов. Регулярно выходящие на «просрочку» и пролонгированные кредиты вынуждали АвтоВАЗбанк в целях сохранения платежеспособности все чаще обращаться к рынку межбанковских кредитов за «короткими деньгами».

Причина четвертая. Неумение управлять ликвидностью и рисками.

Основной активной операцией являлось кредитование, основным источником средств — межбанковский кредит. Кредитный портфель банка по состоянию на 1.08.1995 г. составлял 1,3 трлн руб., которые покрывались на 674 млрд руб. ресурсами, привлеченными на межбанковском рынке, из них 207 млрд было «ночных» денег, стоивших до начала кризиса намного дешевле, чем те средства, которые банк привлекал на срок более месяца-двух. Волей сложившихся обстоятельств АвтоВАЗбанк всегда имел минимальные остатки средств на счетах клиентов: если в крупнейших столичных банках в лучшие времена эти остатки составляли 50—60% от валюты баланса, то в АвтоВАЗбанке этот показатель никогда не превышал 10—12%.

В условиях экономики того времени «ночные» деньги были неплохим для банка ресурсом, и это сыграло свою положительную роль. Но по ликвидности и по риску такие заемные средства были для банка в то же время особенно опасны. И когда 21.08. 1995 г. разразился межбанковский кризис и стало негде взять эти «ночные» деньги с тем, чтобы расплатиться за заемные ресурсы (стоимость «ночных» доходила до 2500% годовых), банк сразу попал в очень сложную ситуацию. За август—октябрь 1995 г. банк рассчитался по этим 207 млрд руб. своим золотым запасом, полностью реализовал и собственный портфель ГКО, переоформил и переуступил кредиты, отдал часть активов и т.д. Вообще плата за привлеченные ресурсы всегда была в АвтоВАЗбанке самой дорогой статьей расходов.

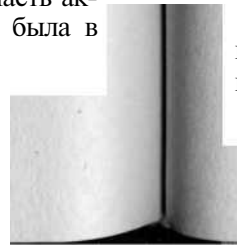
Причина пятая. Кадры не успевали за переменами.

Неопределенность целей, вынужденная всеядность банков вели к зависимости от всех факторов риска сразу. А управление этими подчас неожиданно выявлявшимися рисками требовало соответствующей многоплановой квалификации руководства банков. Ее то, как правило, и не было. И это очередная ключевая причина концептуальных неудач банков первой постперестроечной волны. Свыше 90% менеджеров банков в 1991—1995 п. практически во всех банках подбирались по определенному принципу: они были выходцами из партийно-комсомольской номенклатуры. При этом почти никогда не учитывалась исходная профессия принимавшегося на работу сотрудника, конкурсный отбор только провозглашался и носил формальный характер. Как следствие, ведущие специалисты банка первоначально не имели достаточной квалификации и вынуждены были проходить обучение параллельно с основной деятельностью. Как правило, часть первых руководителей банков не имела финансового образования.

С ростом самого банка активно укрупнялись его структуры. Структурирование виделось многим панацеей от мимолетных бед и радикальным средством для новых прорывов в активный и прибыльный рынок. В среднем раз в год проводившаяся структурно-кадровая перетряска аппарата центральной конторы больше приводила к общей дезориентации, нежели служила благим целям. Нелишним будет сказать и о вдруг появившихся субординации в не лучшем ее понимании, чиновничьей иерархии и личном чванстве. Нет смысла делать вид, что этих явлений не было и нет в истории банка: слишком трудно и долго меняются психология человека, его менталитет.

Укрупнение структуры АвтоВАЗ-банка вело к естественному ее забюрокративанию, обилию выросшей внутренней переписки, когда колоссальный поток бумаг почти заменил живое реальное дело. Из-за этого не только максимально увеличились расходы на бумагу, покупку и содержание оргтехники, что само собой разумеется, но и произошла реальная потеря управляемости банком. Следствие периодической внутренней реструктуризации было единственным, — банк имел крайне недостаточную обеспеченность (кадровую, профессиональную, командную) выполнения своих функций. Рано или поздно при таком раскладе банку грозило столкновение с серьезными проблемами внутреннего развития.

Особо нужно выделить вопрос качества аудиторской службы банка. Уровень квалификации ревизора-аудитора всегда должен быть выше, чем у иных руководителей банка. Но все банки в момент своего



становления и первые годы работы были лишены специалистов такого уровня, отсутствовало должное понимание этого явления и у руководителей банков. Повышение квалификации, накопление опыта аудиторов АвтоВАЗбанка шли параллельно с деятельностью самого банка по принципу: обучение на собственных ошибках.

Надо отметить и часто практикуемое в банках неправильное структурное подчинение аудиторской службы и ее контрактную зависимость (де-факто) от непосредственного руководителя банка. Формальное признание ведущей роли аудиторов банка, частое игнорирование результатов их работы постепенно приводят к исчезновению рефлекса немедленного реагирования на результаты аудиторских проверок. АвтоВАЗбанк в этом не был исключением. Формализм и ненаказуемость, отсутствие системы контроля за исполнением ранее принятых решений множились параллельно с ростом банка.

Имея дело в основном с гигантами промышленности, банк нарабатывал известное пренебрежение к «рядовым» клиентам и их нуждам. Рынок расширялся, у клиентов появилась возможность выбора. Время поменяло местами игроков на финансовом поле — очень скоро уже не банк, а клиенты стали диктовать условия и характер взаимоотношений с банком. АвтоВАЗбанк не сумел вовремя спрогнозировать эти принципиальные изменения в психологии своих настоящих и потенциальных клиентов. И вот это-то неумение искать клиента, убеждать, правильно преподносить свои услуги играло не последнюю роль в медленном развитии нового бизнеса банка. Да еще и неуверенность части менеджеров в положении банка, его перспективах заставляла их бояться брать на себя ответственность за привлечение средств нового клиента.

Некоторые выводы

Своевременное обнаружение проблемного банка — вопрос достаточно актуальный, имеющий не только экономическую, но и социальную подоплеку. Поэтому здесь необходим исключительно ответственный подход. Между тем если формально воспользоваться формальными критериями, заданными в законах и нормативных актах Банка России, то подчас можно прийти к абсурдным выводам.

Так, абсолютное снижение собственного капитала по сравнению с его максимальной величиной за последние 12 месяцев более чем на 20% при одновременном нарушении одного из обязательных нормативов — частое явление в жизни банков, не связанное с возникновением у них проблем (например, перечисление налогов в бюджет, рас-

пределение прибыли в конце года, выдача кредитов сверх лимита участнику банка).

Нарушение обязательных экономических нормативов банками также нельзя рассматривать как немедленный сигнал к санационным действиям. Например, банк с небольшим капиталом, но крупными клиентами, имеющими обычаи держать большие остатки на счетах, нарушал ныне отмененный норматив Н8 (норматив риска на одного кредитора), оставаясь при этом платежеспособным и ликвидным. Данное нарушение наиболее характерно было для региональных банков, для которых острой проблемой является отсутствие источников пополнения УК. Если такой банк снижал уровень капитала по причинам, указанным выше, то он автоматически попадал под действие законодательства о несостоятельности и должен был разрабатывать меры с целью предупреждения банкротства. При этом следует иметь в виду: если пройдет информация о том, что орган надзора обязывают банк начать собственное финансовое оздоровление с целью недопущения банкротства, то в случае неблагоприятной внешней среды (например, панические настроения клиентов) небольшому банку планы санации скорее всего уже просто не понадобятся.

Это лишний раз доказывает, что надзор должен быть не формальным, а качественным, базирующимся на детальном знании действительного финансового состояния банков.

Итак, причин, в силу которых банк может оказаться перед необходимостью финансового оздоровления, может быть много. Однако если отвлечься от факторов, не зависящих от самого банка, то **главными причинами** можно считать:

- 1) неэффективное вложение средств в необязательные проекты, непроизводительные траты;
- 2) отток средств при значительном дисбалансе по срокам между пассивами и активами;
- 3) потерю капитала, когда для приукрашивания отчетности и/или удовлетворения острой потребности в платежах ресурсы привлекаются под завышенные проценты и фактически расходы превышают доходы;
- 4) низкое качество активного портфеля, когда, например, доля безнадежных кредитов растет, а выдавать новые не позволяют ограниченные ресурсы, что порождает эффект замкнутого круга.

Впрочем, все эти и многие другие причины в конечном счете можно свести к одному общему знаменателю — низкому качеству внутреннего управления банком.

Требование о санировании банка и его предъявление

Соответствующие процедуры прописаны в Инструкции ЦБ № 126 от 11.11.2005 г. «*О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций*». Выделим их основные моменты.

1. Банк, его участники обязаны по собственной инициативе принять необходимые и своевременные меры для его финансового оздоровления при возникновении хотя бы одного из оснований для подобных действий, предусмотренных в ст. 4 Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*». В случае возникновения указанных оснований ТУ Банка России со своей стороны вправе потребовать от банка приступить к проведению мер, направленных на его оздоровление; оно будет и контролировать реализацию таких мер.

2. Указанная инициатива банка в соответствии со ст. 11 Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*» должна выразиться в первую очередь в том, что руководитель исполнительного органа банка в течение немногих дней с момента возникновения оснований для этого должен обратиться в высшие органы управления банка с ходатайством об осуществлении мер, необходимых для санации банка, одновременно рекомендовав соответствующие меры, способы и сроки их проведения, тут же проинформировать о направлении ходатайства ТУ ЦБ, а указанные органы управления банка должны принять соответствующее решение и так же быстро проинформировать о нем ТУ ЦБ по установленной форме.

Если учредители (участники) отказались принять участие в финансовом оздоровлении банка либо не приняли соответствующего решения в установленный срок, то руководитель исполнительного органа банка обязан обратиться со своим ходатайством в ТУ ЦБ.

3. Не позднее 30 дней с момента принятия органами управления банка решения о финансовом оздоровлении банк в соответствии со ст. 13 Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*» обязан разработать план санации и представить его в ТУ. Последнее должно установить контроль за самостоятельным проведением банком санационных мероприятий.

4. При наличии хотя бы одного из ранее указанных достаточных оснований ТУ ЦБ вправе направить в банк требование об осуществлении санационных мер, если:

1) извещение о самостоятельном принятии банком мер, направленных на финансовое оздоровление, которое ему необходимо, не направлено в Банк России в установленные сроки;

2) в Банк России пришло указанное выше ходатайство руководителя банка;

3) в Банк России поступили заявления лиц, указанных в подпунктах 2, 3 п. 1 ст. 50.4 Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*» (т.е. заявления об отзыве у банка-должника лицензии, которые при наличии соответствующих оснований вправе представить в ЦБ конкурсные кредиторы банка, включая физических лиц, имеющих счета в банке, и уполномоченные государственные органы), если банк действительно нуждается в санировании.

Требование к банку о необходимости его финансового оздоровления (о необходимости разработки и представления соответствующего плана) ТУ ЦБ составляет по утвержденной форме.

5. В случае получения такого требования руководитель исполнительного органа банка должен обратиться к высшим органам управления банка с соответствующим ходатайством, одновременно рекомендовав конкретные меры финансового оздоровления банка, способы и сроки их выполнения, а также оперативно направить в ТУ Банка России извещение об этом.

Названные органы управления банка, получив указанное ходатайство, должны в ближайшие дни принять по нему решение и направить в ТУ ЦБ извещение по установленной форме.

6. В срок не позднее 30 дней с момента получения указанного требования Банка России банк обязан разработать план своего финансового оздоровления и представить его в ТУ ЦБ на утверждение, а последнее — установить контроль за исполнением банком предъявленного ему требования.

19.2. План финансового оздоровления банка: основные процедурные требования

Содержание и конечная цель процесса санации

В Законе «*О несостоятельности... кредитных организаций*» (гл. И, ст. 7–10) однозначно определено, как широко следует понимать содержание процесса финансового оздоровления банка. Данный процесс может включать в себя:

1) оказание финансовой помощи банку его участниками и иными лицами;

2) изменение структуры активов и пассивов банка;

3) изменение организационной структуры банка;

4) приведение в соответствие УК банка и величины его собственного капитала;

5) иные меры, осуществляемые в соответствии с законами.

Финансовая помощь банку может быть оказана в формах:

1) размещения денег на депозите в банке на срок не менее 6 месяцев и под умеренные проценты (по ставке, не превышающей ставку рефинансирования ЦБ);

2) предоставления банку поручительств (гарантий) по кредитам, которые он берет;

3) предоставления банку отсрочки и/или рассрочки платежа;

4) перевода долга банка (с согласия его кредиторов);

5) отказа от распределения прибыли банка в качестве дивидендов и направления ее на финансовое оздоровление банка;

6) дополнительного взноса в УК банка;

7) прощения банку его долга;

8) новации долга, а также в иных формах, способствующих устранению причин, вызвавших необходимость финансового оздоровления банка.

Изменение структуры активов банка может предусматривать:

1) улучшение качества кредитного портфеля, включая замену неликвидных активов более ликвидными;

2) приведение структуры активов по срочности в соответствие со сроками обязательств, обеспечивающее их исполнение;

3) сокращение расходов, в т.ч. на обслуживание долга банка, и расходов на его управление;

4) продажу активов, не приносящих дохода, и активов, продажа которых не помешает выполнению банковских операций;

5) иные меры, направленные на изменение структуры активов.

Изменение структуры пассивов банка может включать в себя:

1) увеличение собственного капитала;

2) снижение размера и/или удельного веса текущих и краткосрочных обязательств в структуре пассивов;

3) увеличение удельного веса средне- и долгосрочных обязательств в структуре пассивов;

4) иные меры.

В соответствии с Законом банк обязан уменьшить свой УК до размера собственного капитала, если последний оказался меньше уставного капитала. По данному вопросу см. также следующие документы Банка России:

У Положение № 215-П от 10.02.2003 г. «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций»;

У Указание № 1260-У от 24.03.2003 г. «О порядке приведения в соответствие размера уставного капитала и величины собственных средств (капитала) кредитных организаций»;

У Указание № 1246-У от 10.02.2003 г. «О действиях при выявлении фактов (признаков) формирования источников собственных средств (капитала) (их части) с использованием ненадлежащих активов»;

У официальное разъяснение № 30-ОР от 5.11.2003 г. «О применении отдельных положений Указания... № 1246-У... и Положения... № 215-П...».

Изменение организационной структуры банка может проводиться:

1) путем изменения состава и численности сотрудников;

2) путем изменения структуры, сокращения и ликвидации обособленных и иных структурных подразделений;

3) иными способами.

Конечная цель всей этой работы очевидная — реальное финансовое оздоровление банка, т.е. приведение его в состояние, при котором он сможет продолжать функционировать нормально и устойчиво.

Содержание плана санации

План финансового оздоровления банка («план мер») составляется по установленной форме.

Такой план должен учитывать рекомендации ТУ Банка России и совета директоров (наблюдательного совета) КО относительно форм и сроков реализации мер с целью финансового оздоровления КО и должен быть ориентирован на обеспечение устранения причин, которые и вынудили разрабатывать меры для недопущения банкротства.

Общий срок реализации плана санационных мер должен быть обоснован с учетом конкретной ситуации в банке и характера предлагаемых мер.

План санации должен включать в себя фактически три части.

Часть I плана (составляется в произвольной форме) должна содержать перечень и оценку причин возникновения оснований для разработки и реализации мер, направленных на финансовое оздоровление организации.

Часть II плана мер должна содержать сведения о предполагаемых результатах его выполнения, включая:

- значения обязательных нормативов (с разбивкой по отчетным датам);

- динамику величины собственного капитала банка (также с разбивкой по отчетным датам);

- сроки восстановления уровня достаточности собственного капитала и текущей ликвидности банка.

Фактическая часть III плана — необходимые приложения к плану.

Все меры с целью финансового оздоровления, сроки их реализации, а также расчеты предполагаемого результата должны быть обоснованы подтверждающими документами (представляются в копиях).

К подтверждающим документам относятся:

- решения (выписки из решений) органов государственной власти субъектов РФ (органов местного самоуправления) и иные документы, подтверждающие участие банка в тех или иных программах (проектах) либо оказание органами государственной власти субъектов РФ (органами местного самоуправления) поддержки в финансовом оздоровлении банка КО;

- решения (выписки из решений) совета директоров банка;

- договоры, контракты, свидетельства о праве собственности и другие аналогичные документы;

- протоколы о намерениях или иные документы, подтверждающие намерение участников, кредиторов и третьих лиц внести дополнительные взносы в УК банка или оказать ему иную финансовую помощь;

- заверенные копии балансов юридических лиц (с отметкой налогового органа об их принятии) на две отчетные даты, предшествующие дате составления плана мер, и расчет их чистых активов или заверенные копии справок о доходах физических лиц за период не менее одного года по состоянию на дату их представления (если в плане предусмотрено внесение участниками, кредиторами и третьими лицами дополнительных взносов в УК банка или оказание ими иной финансовой помощи банку);

- распорядительный акт о возложении ответственности на должностных лиц банка за выполнение конкретных мер в полном объеме и в установленные сроки;

- иные документы (по усмотрению банка и/или запросу ТУ ЦБ).

План оздоровления банк может разработать с участием временной администрации, назначенной в него Центральным банком (если при этом полномочия исполнительных органов банка только ограничены). План может быть разработан только временной администрацией в случае, если полномочия исполнительных органов и главного бухгалтера банка приостановлены.

Банк также вправе представить план санирования, разработанный аудиторской организацией (индивидуальным аудитором) или с участием аудиторской организации (индивидуального аудитора).

ТУ Банка России, рассмотрев представленный план оздоровления, может выдать предписание о приведении его в соответствие с требованиями нормативных актов. В этом случае банк должен устранить выявленные недостатки в срок не более 10 календарных дней со дня получения указанного предписания.

В случае если ТУ ЦБ потребовало доработать план мер, то банку дается на такую доработку не более 14 календарных дней. ТУ может продлить указанный срок, но не более чем на 14 календарных дней.

В случае необходимости ТУ вправе запросить у банка дополнительную информацию, необходимую для признания плана реальным, установив срок ее представления.

Если ТУ ЦБ признает план реальным, то банк будет обязан обеспечить его выполнение мер в полном объеме и в предусмотренные в нем сроки.

Временная администрация по управлению проблемным банком

Как уже отмечалось в начале настоящей главы, одной из мер предупреждения банкротства банка считается назначение в него временной администрации, которая и будет управлять банком в течение определенного времени (может быть еще временная администрация, назначаемая в банк, у которого отозвана лицензия, но этот случай здесь не рассматривается). Нормативные положения о временной администрации по управлению проблемным банком содержатся в законах «О Центральном банке РФ» и «О несостоятельности... кредитной организации», а также в Положении ЦБ № 279-П от 9.11.2005 г. | «О временной администрации по управлению кредитной организацией» (в основном дублирует соответствующее содержание названных законов).

Из Закона «О Центральном банке РФ»

Ст. 74. <...>

В случае неисполнения в установленный Банком России срок предписаний Банка России об устранении нарушений, выявленных в деятельности кредитной организации, а также в случае, если эти нарушения или совершаемые кредитной организацией... операции или сделки создали реальную угрозу интересам ее кредиторов (вкладчиков), Банк России вправе:

2) потребовать от КО: осуществить мероприятия с целью финансового оздоровления КО, в том числе изменить структуру ее активов; заменить руководителей КО...; ... реорганизовать КО;

5) назначить временную администрацию по управлению кредитной организацией на срок до шести месяцев. Порядок назначения и деятельности временной администрации устанавливается в федеральных законах и издаваемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России;

7) предложить учредителям (участникам) КО, которые самостоятельно или в силу существующего между ними соглашения, либо участия в капитале друг друга, либо иных способов прямого или косвенного взаимодействия имеют возможность оказывать влияние на решения, принимаемые органами управления КО, предпринять действия, направленные на увеличение собственных средств (капитала) КО до размера, обеспечивающего соблюдение ею обязательных нормативов.

Ст. 75. Банк России... анализирует деятельность кредитных организаций (банковских групп) в целях выявления ситуаций, угрожающих законным интересам их вкладчиков и кредиторов, стабильности банковской системы РФ.

В случае возникновения таких ситуаций Банк России вправе принимать меры, предусмотренные в ст. 74 настоящего... Закона, а также по решению Совета директоров осуществлять мероприятия с целью финансового оздоровления КО.

Гораздо подробнее регламентируются вопросы временной администрации во втором из названных законов.

Из Закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»

Ст. 16. Временная администрация

1. Временная администрация является специальным органом управления кредитной организацией, назначаемым Банком России в порядке, установленном в настоящем... Законе и нормативных актах Банка России.

2. Временная администрация действует в соответствии с настоящим... Законом, иными федеральными законами и нормативными актами Банка России.

3. В период деятельности временной администрации полномочия исполнительных органов КО актом Банка России о назначении временной администрации могут быть либо ограничены, либо приостановлены в порядке и на условиях, которые установлены в настоящем... Законе.

Ст. 18. Срок действия временной администрации

1. Временная администрация назначается... на срок не более шести месяцев.

3. Если к моменту окончания установленного в настоящем... Законе срока действия временной администрации по-прежнему имеются основания для ее назначения, предусмотренные в настоящем... Законе, то временная администрация направляет в Банк России ходатайство об отзыве у КО лицензии...

Ст. 19. Руководитель временной администрации

1. Руководителем временной администрации назначается служащий Банка России...

2. Состав временной администрации определяется приказом Банка России. Руководитель временной администрации распределяет обязанности между членами временной администрации и несет ответственность за ее деятельность. В состав временной администрации по согласованию с государственной корпорацией «Агентство по страхованию вкладов»... могут включаться ее служащие.

3. Руководитель временной администрации в случае приостановления полномочий исполнительных органов КО действует от имени КО без доверенности.

Ст. 21. Функции временной администрации в случае ограничения полномочий исполнительных органов КО

1. В случае ограничения полномочий исполнительных органов КО временная администрация осуществляет следующие функции:

- проводит обследование КО;
- устанавливает наличие оснований для отзыва лицензии... предусмотренных в ст. 20 ... Закона «О банках и банковской деятельности»;
- участвует в разработке мероприятий финансового оздоровления КО и контролирует их реализацию;
- контролирует распоряжение имуществом КО в пределах, установленных в настоящей статье;
- иные функции в соответствии с федеральными законами.

2. При осуществлении указанных в п. 1... функций временная администрация:

- получает от органов управления КО необходимую информацию и документы, касающиеся деятельности КО;
- дает согласие на совершение органами управления КО сделок, указанных в п. 3 настоящей статьи;
- обращается в Банк России с ходатайством о приостановлении полномочий органов управления КО, если они противодействуют осуществлению функций временной администрации либо если это необходимо для осуществления мер предупреждения банкротства КО.

3. Органы управления КО вправе только с согласия временной администрации совершать сделки:

- связанные с передачей недвижимого имущества КО в аренду, залог, с внесением его в качестве вклада в УК третьих лиц, а также с распоряжением таким имуществом иным образом;

- связанные с распоряжением иным имуществом КО, балансовая стоимость которого составляет более 1 процента балансовой стоимости активов КО, в том числе с получением и выдачей кредитов и займов, выдачей гарантий и поручительств, уступкой прав требований, переводом и прощением долга, новацией, отступным, а также с учреждением доверительного управления;

- с заинтересованными или аффилированными в отношении КО лицами, либо с лицами, в отношении которых заинтересованным лицом является КО, либо с лицами, в отношении которых КО имеет возможность прямо или косвенно... оказывать существенное влияние на решения, принимаемые их органами управления, либо с лицами, которые имеют возможность прямо или косвенно... оказывать существенное влияние на решения, принимаемые органами управления КО.

Ст. 22. Функции временной администрации в случае приостановления полномочий исполнительных органов КО

1. В случае приостановления полномочий исполнительных органов КО временная администрация осуществляет следующие функции:

- реализует полномочия исполнительных органов КО;
- проводит обследование КО;
- устанавливает наличие оснований для отзыва лицензии... предусмотренных в ст. 20... Закона «О банках и банковской деятельности»;
- разрабатывает мероприятия финансового оздоровления КО, организует и контролирует их исполнение;
- принимает меры к обеспечению сохранности имущества и документации КО;
- устанавливает кредиторов КО и размеры их денежных требований;
- принимает меры к взысканию задолженности перед КО;
- обращается в Банк России с ходатайством о введении моратория на удовлетворение требований кредиторов КО;
- иные функции в соответствии с федеральными законами.

2. При осуществлении указанных в п. 1... функций временная администрация:

- получает от руководителя, других работников КО, а также иных лиц необходимую информацию и документы, касающиеся деятельности КО;
- предъявляет от имени КО иски в суды общей юрисдикции, арбитражные суды и третейские суды;

- назначает представителей временной администрации в филиалы КО, а также в органы управления ее дочерних организаций;

- согласовывает решения совета директоров (наблюдательного совета) КО или общего собрания ее... участников, за исключением решений о совершении сделок, предусмотренных в п. 3 настоящей статьи;

- вправе отстранить членов исполнительных органов КО от работы (освободить от занимаемой должности) и приостановить выплату им заработной платы.

- вправе собирать собрание... участников КО в порядке, установленном в федеральных законах;

- вправе обращаться от имени КО в суд с требованием о привлечении к ответственности членов совета директоров (наблюдательного совета)... единоличного исполнительного органа... (директора, генерального директора) и/или членов коллегиального исполнительного органа КО (правления, дирекции), если их виновными действиями (бездействием) кредитной организации были причинены убытки, в размере причиненных убытков, если иные основания и размер ответственности не установлены в федеральных законах;

- обращается от имени КО в суд или арбитражный суд с требованием о признании сделок, совершенных кредитной организацией в течение трех лет до дня назначения временной администрации, недействительными, если указанные сделки отвечают признакам недействительности сделок, указанным в ст. 28 настоящего... Закона;

- имеет беспрепятственный доступ во все помещения КО;

- вправе при необходимости опечатывать помещения КО.

3. Временная администрация вправе только с согласия совета директоров (наблюдательного совета) КО или общего собрания ее... участников в пределах их компетенции, установленной в федеральных законах и учредительных документах КО, совершать сделки, связанные:

- с передачей недвижимого имущества КО в аренду, залог, с внесением его в качестве вклада в УК третьих лиц, а также с распоряжением таким имуществом иным образом;

- с распоряжением иным имуществом КО, балансовая стоимость которого составляет более 5 процентов балансовой стоимости активов КО, в том числе с получением и выдачей кредитов и займов, выдачей гарантий и поручительств, уступкой прав требований, переводом и прощением долга, новацией, отступным, а также с учреждением доверительного управления.

4. Совет директоров (наблюдательный совет) КО или общее собрание ее... участников в пределах их компетенции, установленной в федеральных законах и учредительных документах КО, вправе расширить полномочия временной администрации по распоряжению имуществом КО.

Ст. 23. Последствия приостановления полномочий исполнительных органов КО на период деятельности временной администрации

1. В случае приостановления полномочий исполнительных органов КО на период деятельности временной администрации:

- исполнительные органы КО не вправе принимать решения по вопросам, отнесенным к их компетенции в федеральных законах и учредительных документах КО;

- решения иных органов управления КО вступают в силу после их согласования с временной администрацией.

2. Исполнительные органы КО в случае приостановления их полномочий на период деятельности временной администрации не позднее дня, следующего за днем назначения временной администрации, обязаны передать ей печати и штампы КО, а в сроки, согласованные с временной администрацией, — бухгалтерскую и иную документацию, материальные и иные ценности КО.

3. Воспрепятствование со стороны руководителей, других работников КО и иных лиц осуществлению функций временной администрации (в том числе воспрепятствование доступу в помещения КО, доступу к ее документации и иным носителям информации, отказ от передачи документов, печатей) является основанием для применения Банком России в порядке надзора мер, предусмотренных в федеральном законе, а также влечет ответственность в соответствии с федеральным законом.

4. В случае приостановления полномочий исполнительных органов КО на период деятельности временной администрации единоличный исполнительный орган КО, имевший право до назначения временной администрации действовать от имени КО без доверенности, вправе представлять ее интересы в арбитражном суде при обжаловании решения Банка России о назначении временной администрации...

Ст. 26. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов КО

1. В случае приостановления полномочий исполнительных органов КО и при наличии основания, предусмотренного в подпункте 1 п. 1 ст. 17 настоящего Закона, Банк России вправе ввести мораторий на удовлетворение требований кредиторов КО... на срок не более трех месяцев.

Действие указанного моратория распространяется на денежные обязательства и обязанности выполнения обязательных платежей, которые возникли до момента назначения временной администрации.

Ст. 27. Отказ от исполнения договора КО

Руководитель временной администрации в случае приостановления полномочий исполнительных органов КО с момента назначения временной администрации вправе отказаться от исполнения договора КО в порядке, предусмотренном в... Законе «О несостоятельности (банкротстве)».

Ст. 28. Недействительность сделок КО

1. Сделка КО, совершенная ею до момента назначения временной администрации, может быть признана судом, арбитражным судом недействительной по заявлению руководителя временной администрации по основаниям, предусмотренным в федеральном законе.

2. Сделка, совершенная кредитной организацией в течение трех лет, предшествовавших назначению временной администрации, может быть признана судом, арбитражным судом недействительной по заявлению руководителя временной администрации или кредитора КО в случаях, если цена ука-

занной сделки и иные условия существенно в худшую для КО сторону отличаются от цены и иных условий, при которых в сравнимых обстоятельствах совершаются аналогичные сделки.

Ст. 29. Расходы временной администрации

Расходы временной администрации, связанные с ее деятельностью, осуществляются за счет КО.

Смету расходов временной администрации утверждает Банк России.

Ст. 30. Отчет временной администрации

Временная администрация отчитывается перед Банком России в порядке, установленном в нормативных актах Банка России.

Ст. 31. Прекращение деятельности временной администрации

1. Банк России принимает решение о прекращении деятельности временной администрации:

- в случае устранения причин, послуживших основанием для ее назначения;
- после вынесения арбитражным судом решения о признании КО банкротом и об открытии конкурсного производства (утверждения конкурсного управляющего) или вступления в силу решения арбитражного суда о назначении ликвидатора;
- по другим основаниям, предусмотренным в настоящем... Законе и нормативных актах Банка России.

2. В случае признания КО банкротом или принятия решения о принудительной ликвидации временная администрация не позднее чем через три дня после дня вынесения арбитражным судом решения о признании КО банкротом и об открытии конкурсного производства (утверждения конкурсного управляющего) или дня вступления в законную силу решения арбитражного суда о назначении ликвидатора обязана передать ему печати и штампы КО, а в срок, не превышающий 10 дней, — бухгалтерскую и иную документацию, включая реестр требований кредиторов КО, материальные и иные ценности КО, принятые от исполнительных органов КО в соответствии с п. 2 ст. 23 настоящего... Закона.

Порядок прекращения деятельности временной администрации устанавливается в нормативных актах Банка России.

3. Прекращение деятельности временной администрации при устранении причин, послуживших основанием для ее назначения, влечет восстановление полномочий исполнительных органов КО.

Полномочия руководителей КО, отстраненных на период деятельности временной администрации от исполнения своих обязанностей, восстанавливаются после прекращения деятельности временной администрации, если руководители КО не освобождены от них в соответствии с законодательством РФ о труде.

Все технические вопросы деятельности временной администрации решаются в названном ранее Положении ЦБ № 279 «О временной администрации по управлению кредитной организацией» и приложениях к нему.

Мораторий как инструмент санации банков

Так как гибель банка может нанести большой урон как частным, так и публичным интересам, то по отношению к проблемным банкам должны применяться и такие инструменты предупреждения банкротства, которые нередко воспринимаются участниками банков и/или кредиторами как наносящие вред их правам и интересам. Одним из таких инструментов является мораторий на удовлетворение требований кредиторов банков.

Мораторий (от лат. moratorius — замедляющий, отсрочивающий) — отсрочка исполнения обязательств (обязанностей), устанавливаемая на определенный срок или до окончания каких-либо чрезвычайных событий. Распространяется на все обязательства (общий мораторий) или только на некоторые их виды или на отдельные категории должников.

Значение моратория на удовлетворение требований кредиторов состоит в том, чтобы использовать средства, полученные в период разрешенного законом временного неисполнения требований кредиторов, на проведение соответствующих организационных и экономических мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния должника и, как следствие, на удовлетворение в будущем требований кредиторов.

Мораторий означает вмешательство государства в сферу частно-правовых отношений должника и его кредиторов. Введение моратория свидетельствует о том, что эти отношения утратили баланс, который можно было бы восстановить обычными мерами судебной защиты. Следствием введения моратория является ограничение прав как учредителей (участников), так и кредиторов должника.

В нашей стране институт моратория впервые был введен Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» (давно отмененном). При этом мораторий вводился при осуществлении процедуры внешнего управления и распространялся на все требования кредиторов к должнику независимо от оснований и времени их возникновения. В новом Законе «О несостоятельности (банкротстве)» мораторий на удовлетворение требований кредиторов также занимает ключевое место в период внешнего управления.

Институты, эквивалентные мораторию, нередко встречаются также в законодательстве других стран (Австралии, Австрии, Великобритании, ФРГ, Италии, США, Франции и др.).

Регулирование деятельности проблемных банков в России имеет свою специфику, связанную с тем, что в соответствии с Законом «О несостоятельности... кредитных организаций» все мероприятия по предупреждению банкротства должны проводиться до отзыва у банка лицензии.

Мораторий в отношении обязательств банков применяется при назначении в банк временной администрации в период, когда от управления банком в большей или меньшей степени отстраняются прежние менеджеры и владельцы. В этом его связь с мораторием, предусмотренным в общем Законе о банкротстве, их общая родовая черта. Специфика же «банковского» моратория связана прежде всего с тем, что он вводится на основании административного решения Банка России по ходатайству руководителя временной администрации. Порядок применения моратория на удовлетворение требований кредиторов определен в ст. 26 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций», часть которой уже была приведена выше.

Из ст. 26 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций»

2. В течение срока действия моратория:

- не начисляются предусмотренные в законе или договоре неустойки (штрафы, пени), проценты, иные финансовые санкции и не применяются другие меры ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение кредитной организацией денежных обязательств и/или... обязательных платежей (далее — финансовые санкции);

- не допускается взыскание по исполнительным и иным документам, взыскание по которым проводится в бесспорном (безакцептном) порядке;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов, за исключением случаев, предусмотренных в п. 3 настоящей статьи;

- запрещается удовлетворение требований... участника КО о выделе ему доли (вклада) в УК КО в связи с его выходом из состава ее... участников.

На сумму требований кредитора по денежным обязательствам и/или обязательным платежам, выраженным в рублях, в размере, установленном на день введения моратория (без учета начисленных процентов), начисляются проценты в размере 2/3 ставки рефинансирования Банка России. На сумму требований кредитора по денежным обязательствам и/или обязательным платежам, выраженным в иностранной валюте, в размере, установленном на день введения

моратория (без учета начисленных процентов), начисляются проценты исходя из средней ставки банковского процента по краткосрочным валютным кредитам, предоставляемым по месту нахождения кредитора. Начисленные проценты подлежат выплате после окончания срока действия моратория.

3. Действие моратория не распространяется:

- на требования граждан, перед которыми КО несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
- на требования граждан о выплате выходных пособий и оплате труда граждан, работающих по трудовому договору (контракту), и о выплате вознаграждений по авторским договорам;
- на требования об оплате организационно-хозяйственных расходов, необходимых для деятельности КО;
- на исполнение исполнительных документов, выданных до дня введения моратория на основании решений о взыскании задолженности КО по заключенным с физическими лицами договорам банковского вклада и договорам банковского счета.

Вопросы для самоконтроля

1. В каком случае процедуры санации банка будут считаться завершенными успешно?
2. Если санирование не завершится успехом, то что за этим должно последовать?
3. Каковы объективные и субъективные трудности эффективного санирования банков? Какие из трудностей — объективные или субъективные — более значимы?
4. Какие типичные ошибки допускают банки при составлении планов своего финансового оздоровления и как их избежать?
5. На кого реально может рассчитывать банк, попавший в кризисную финансовую ситуацию?

19.3. Из опыта антикризисного управления и финансового оздоровления кредитных организаций

Свести весь такой опыт, как отечественный, так и зарубежный, к простым и безусловным обобщениям затруднительно, если не невозможно, однако можно отметить некоторые его важные или интересные штрихи.

Из отечественного опыта

Планы финансового оздоровления в разные годы пришлось разрабатывать многим нашим банкам. И оказалось, что практически все

поступавшие в ТУ планы санирования в первоначальном варианте не соответствовали требованиям Банка России и были возвращены в банки на доработку.

Наиболее **частая ошибка**, встречающаяся в планах санации, — ориентация на недостоверный бухгалтерский баланс. Как правило, составители планов более чем приблизительно представляли себе размеры дефицита средств у банков, а потому предлагавшиеся ими практические меры не могли быть адекватными. Другим распространенным недостатком планов являлся их декларативный характер, т.е. отсутствие документов, подтверждавших реальность запланированных мероприятий.

Выяснились и иные важные обстоятельства.

Во-первых, даже если план санации принят, это не значит, что банк его выполнит.

Во-вторых, усилия временных администраций в большинстве случаев не дают положительных результатов (у большинства банков, в которые направлялась такая администрация, лицензии были отозваны), а нередко введение временной администрации оказывалось запоздалой и потому неоправданной мерой (администрации приходили в фактически уже переставшие действовать банки). Кроме того, были вопросы, связанные с составом временных администраций. Очевидно, в такую администрацию не должны входить люди, представляющие организации, связанные с данным банком, а также люди из других банков, даже если между банками нет никаких отношений.

В-третьих, в качестве объектов санирования рассматриваются только банки 4-й группы проблемности, т.е. *«находящиеся в критическом финансовом положении»* (в соответствии с Указанием № 766-У). А это значит, что во многих из них убытки и дефицит ресурсов так велики, что невозможно найти инвесторов для их оздоровления. Представляется целесообразным, чтобы ЦБ подключался к санированию в тот момент, когда банки еще не вошли в стадию банкротства. С этой точки зрения, возможно, более перспективными для санирования следовало бы признать банки 3-й группы проблемности — *«испытывающие серьезные финансовые трудности»*.

В-четвертых, нуждаются в углубленной проработке методические основы санации.

В-пятых, острой остается проблема несовпадения интересов банков и ЦБ, отражающаяся и на успешности санационных процедур. Нередко сам банк или его собственники не заинтересованы не только во введении временной администрации, но и в санации. Но и предста-

вители ЦБ, так или иначе участвующие в санации, должны больше думать о том, чтобы своими действиями не навредить банку.

А теперь — о редком опыте удачного санирования.

Рассмотрим основные предпосылки и мероприятия, позволившие АвтоВАЗбанку сделать существенный прорыв.

«Ноу-хау» первое.

Мы запретили себе строить финансовую пирамиду. Было введено жесткое правило: обязательства исполнять за счет реализации активов, на содержание банка направлять исключительно комиссионные доходы. Банк погашал задолженность, продавая недвижимость и имущество, пакеты акций предприятий, в которых он был учредителем, избавляясь от убыточных и нерентабельных филиалов. При этом банк работал в полном объеме операций: ЦБ не отозвал у банка ни одной лицензии. Банку удалось сохранить все основные заграничные корреспондентские счета. При всем этом АвтоВАЗбанк оставался одним из немногих банков России, сформировавшим в 1997 г. 100-процентный фонд страхования кредитных рисков

На плаву банк держало то, что на протяжении 3,5 лет динамика основных показателей его деятельности всегда шла вверх. Забота о погашении долгов, постоянные проверки — это огромное напряжение, которое испытывал банк в течение всего периода собственного оздоровления. Мы сократили численность персонала более чем в 4 раза.

В рамках использования и оптимизации внутренних резервов банк значительно снизил расходы на содержание аппарата управления и персонала (среднеквартальное значение уменьшилось по сравнению с 1995 г за I квартал 1996 г. более чем в 2 раза, к концу 1996 г. — в 4). За период 1996 — начало 1997 г. на 2/3 сократилась численность персонала за счет ликвидации в штатном расписании дублирующих и затратных структур, оптимизации функциональной нагрузки рабочих мест. Банк уменьшил количество своих филиалов до 17 вместо 27, созданных до 1995 г. Централизованное управление валютными ресурсами банка, мобилизация средств за счет реализации недвижимости, имущества и ценных бумаг, в т.ч. акций самого АвтоВАЗбанка, возврат кредитов (кстати, практически без дисконтов и с процентами) создали финансовую базу для расчетов с кредиторами.

«Ноу-хау» второе. Погашение долгов без «живых денег».

В сокращении банковских обязательств специалисты АвтоВАЗбанка, наверное, впервые в России в таких масштабах применили раз-

личные взаимозачетные операции — пожалуй единственно возможная схема закрытия собственных долгов в отсутствии поступления «живых» денег. Путем переуступки прав требования по договорам цессии, договорам отступного и сложнейших комбинированных схем с участием двух, трех и более участников сдо^{ИКИ, в т>ч} с применением векселей, АвтоВАЗбанку удалось уменьшить долю обязательств почти на 1,8 трлн руб., что на конец 1998 г. составило около 90% от общего объема обязательств банка, предусмотр^{ИНЫХ} к погашению планом санации.

Уже в конце мая 1996 г. АвтоВАЗбанк почти полностью погасил долг своему крупнейшему кредитору — Сбербанку РФ в размере 374 млрд руб. за счет переуступки ему без дИ^{сkonto} кредитов, выданных ранее банком автозаводу КАМАЗ и самарскому авиазаводу «Авиакор». Часть задолженности АвтоВАЗбанка своему кредитору была оплачена «живыми» деньгами. По с^{го янию на конц} И 1996 г. банк еще был должен Сбербанку 25 млрд руб. Кроме указанных кредитов в погашение части долга банк передал отреставрированное офисное здание своего филиала в центре С.-Петербурга.

Практика зачетов коснулась даже налог^{овых} платежей. К концу 1997 г. был проведен зачет с федеральным бюджетом на сумму 7,596 млн руб. путем передачи налоговой инспекции здания филиала АвтоВАЗбанка в г. Жигулевске.

Взамен исполнения денежных обязательств^{ств} перед АО «Сахабилтейнк» последнему было передано здание 4^и филиала АвтоВАЗбанка в г. Новосибирске. Проведен «бартер» с администрацией^Г Тольятти. В обмен на передачу в собственность АвтоВАЗбанку ранее арендуемых офисных площадей передана в муниципальную собственность доля в УК Международной академии бизнес^{**} банковского дела.

«Ноу-хау» третье. Развитие новых видов комиссионного бизнеса, услуг, способных принести даже сам*»^И небольшой доход.

Для получения дохода мы научились тор^{говать почти} всеми видами залогов — и железнодорожными вагона^{^*1} и нефтью, и автомобилями (по цене значительно выше дилерской)['] > простите, мужскими трусами, и женскими колготками.

Удачным направлением комиссионного Дохода явились активное развитие и внедрение на местный рынок проекта пластиковых карт АвтоВАЗбанка, укрепление и дальнейшее развитие межбанковской платежной системы (процессинг осущест^{ляла} дочерняя компания АвтоВАЗ-банка НСС — «Национальные кредитные карточки»). Банк проводил в связи с этим активную работу иО привлечению тольяттин-

ских предприятий и фирм к участию в программе «Организация выдачи заработной платы с использованием технологии пластиковых карточек». Корпоративными клиентами, внедрившими систему выдачи заработной платы через пластиковые карты, стали в течение 1997 — начала 1998 г. более 20 предприятий Тольятти. В течение 1997—1998 гг. в состав платежной системы вошли крупнейшие банки Тольятти. К концу 1997 г. АвтоВАЗбанк эмитировал более 6 тыс. карт, установил и ввел в строй 15 банкоматов, в трех крупнейших торговых точках города были установлены кассовые терминалы для безналичного обслуживания владельцев карточек «NCC».

Инкассаторская служба банка принесла значительный доход. Она не ограничивалась перевозкой денег, принимала заказы на перевозку любых ценных грузов, включая лекарства для больницы.

«Ноу-хау» четвертое. Искать поддержку акционеров.

Прямых стабилизационных инвестиций акционеры не делали. Но АвтоВАЗ оказал существенную поддержку: в течение I полугодия 1996 г. он досрочно погасил свою ссудную задолженность перед банком и оставил приличную сумму на своих счетах. Эти деньги сыграли свою роль в стабилизации финансового положения банка в течение 1996—1997 гг. Более того, с АвтоВАЗом был подписан договор о выделении АвтоВАЗбанку более 5 тыс. автомобилей с рассрочкой платежа до 6 месяцев, что дополнительно должно было привлечь в оборот банка около 200 млрд руб. Завод предоставил гарантии в виде залога здания соцкультбыта ВАЗа Центральному банку РФ для получения АвтоВАЗбанком стабилизационного кредита в размере 300 млрд руб. Постепенно в течение 1996 г. завод вернул часть своих валютных и рублевых потоков в АвтоВАЗбанк и оказал содействие одной из коммерческих структур в выкупе у АвтоВАЗбанка его доли в УК бывшего дочернего банка АвтоВАЗбанк—Москва. В сентябре-октябре 1996 г. завод включил АвтоВАЗбанк в свою вновь разработанную схему реализации автомобилей через систему консигнационных складов и планировал направить через банк часть финансовых потоков дилерской сети Тольятти, Самары и Сызрани. Сложнее шло содействие со стороны руководства АвтоВАЗа в возврате банку просроченных кредитов фирмами «Лада-Сервис», «Лада-Инфоком», предприятием «Синтез-каучук».

Что касается остальных акционеров, то мы обращались за поддержкой в виде валютного депозита в размере 10 млн долл. ко второму по объему пакета акций банка акционеру — ЛогоВАЗу, но нужной поддержки в то время банк от этой организации не получил. Банк обращался за помощью и к другому своему крупному акционеру и за-

j емщику — АО «Аргамак» с просьбой срочно вернуть валютные кредиты и другие просроченные долги. К сожалению, процесс урегулирования взаимоотношений с «Аргамак» неоправданно затянулся. Не оказал банку требуемой помощи и КАМАЗ, от которого мы ждали предоставления для реализации автомобилей на сумму 50 млрд руб.

«Ноу-хау» пятое. Всеми силами сохранять счета в рабочем состоянии.

I В нашей практике была ситуация, когда введенная в банк временная администрация объявила по всем ТУ ЦБ, корреспондентским счетам за границей, что в связи с введением временной администрации теряют силу образцы подписей по центральному офису и всем филиалам банка и прекращает действие печать АвтоВАЗбанка. Таким образом были мгновенно парализованы все 27 филиалов банка (требовалось достаточное время для изготовления новых образцов подписей и печатей), пришлось на 2—3 дня вообще приостановить платежи. Это привело к тому, что из 16 платежеспособных филиалов спустя неделю 7 превратились в неплатежеспособные.

«Ноу-хау» шестое. Руководитель и команда.

В этой ситуации от руководителя требуется не просто профессионализм — мужество и самообладание. Необходимо своим примером вдохновить подчиненных. Помимо этого необходимы готовность к нестандартным решениям, острота ума, оптимизм, огромнейшая работоспособность

На первом этапе должны быть жесткая централизация и диктатура руководителя. Однако все это сопровождается полной ответственностью за свои решения. Но без команды единомышленников, сплоченных единой целью, в одиночку ничего бы не получилось. Мозговые штурмы, которые проводил топ-менеджмент банка, давали все новые нетрадиционные решения. Команда должна верить руководителю. Как правило, именно кризис способствует сплочению людей с устойчивой психикой и способностью эффективно действовать в экстремальных ситуациях.

В сложной ситуации важно не только найти выход, но и убедить клиента банка этим выходом воспользоваться. Работа с клиентами шла очень сложно. Переговоры оказались делом крайне тяжелым и в каждом конкретном случае растянутым во времени. Мы учились находить компромиссы во всех ситуациях. Кстати, в самом начале оздоровительной работы банк вел себя крайне дипломатично по отношению к клиентам, пытался убеждать в отсутствии необходимости закрытия счетов. Уже позже нам пришлось быть более агрессивными в смысле методов работы: к некоторым из своих клиентов мы стали применять механизм встречных исков, «выигрывая» этим столь нужное нам время. Часто след-

ствием этого становились конструктивные переговоры с клиентом о взаимодействии в погашении совместных обязательств. Как правило, нам удавалось находить точки соприкосновения и договариваться с каждым из клиентов по индивидуальным срокам взаимозачетов.

«Ноу-хау» сельское. Не бояться решительных и нестандартных шагов.

На определенном этапе стало ясно — мобилизация внутренних ресурсов стабилизировала банк, но и привела к свертыванию баланса, сокращению бизнеса. Все отчетливее было видно, что все-таки без серьезных вливаний «живых» денег восстановление платежеспособности может длиться изнурительно долго. Только принятие в ноябре 1998 г. Закона о реструктуризации кредитных организаций и последующее создание АРКО давали надежду на то, что у АвтоВАЗбанка появится реальный шанс стать одним из пилотных проектов АРКО и получить средства на санацию своих старых обязательств.

Наш банк самым первым подал заявку на участие в пилотных проектах АРКО. Я лично неоднократно встречалась с руководителем АРКО и убеждала его в необходимости согласованно закончить санацию банка, которую когда-то начинал Центральный банк. Нужно было на примере конкретного банка показать и самим себе, и банковскому менеджменту, и банковскому сообществу, и ЦБ, что методики и схемы санирования проблемного банка в состоянии приводить к положительному результату. Таким образом была решена главнейшая и самая сложная из стратегических задач — поиск и привлечение к санации внешнего инвестора. Не менее сложно было убедить акционеров банка пойти на этот шаг, но и это было сделано.

Иностранного опыта

Мировая практика показывает, что в период острых кризисов государства принимают чрезвычайные меры и разрабатывают специальные программы оказания помощи попавшим в затруднительное положение банкам. Такая политика довольно успешно проводилась во многих странах. При этом указанные меры обычно носят многоплановый характер, т.е. к проблеме стараются подходить комплексно. И практически везде санационные меры **«перерастают» в действия, имеющие целью реструктуризацию банковской системы в целом, а реструктуризация системы банков обязательно включает в себя санирование большего или меньшего числа отдельно взятых банков.**

В комплексе обязательно присутствуют меры, направленные на повышение роли центральных банков и других органов государства в во-

просах взаимодействия с проблемными банками. Имеются в виду, с одной стороны, государственная поддержка таких банков (к примеру, в форме предоставления государственных гарантий по вкладам и депозитам, снижение нормы резервирования или даже прямые финансовые вливания в некоторые банки и т.д.), с другой — решительные меры с целью повышения ответственности самих банков и их собственников и руководителей за свое состояние и выход из кризиса (например, изменение правил информирования банками о своем финансовом состоянии, требование к банкам ввести новые, более жесткие и действенные механизмы управления рисками, жесткий контроль всех этапов санирования, принуждение хозяев и высших менеджеров кризисных банков собственными средствами участвовать в оздоровлении своих банков и т.д.).

Распространенной стала практика, в соответствии с которой в случае серьезных нарушений в деятельности банка центральный банк имеет право назначить в такой банк временную администрацию с целью его вывода из кризиса. В свою очередь банк должен представить подробный план финансового оздоровления.

В ряде стран проблемные банки передаются под административный контроль специальных государственных органов, создаваемых после введения гарантирования вкладов и ответственных за возмещение потерь вкладчикам неблагополучных банков.

Санационные меры за последние годы претерпели качественные изменения (независимо от того, переходят банки под государственный контроль или нет). Раньше основным методом поддержки было предоставление льготных долгосрочных кредитов, в отношении крупных банков преобладала политика неограниченного предоставления государственных ресурсов. Зачастую деятельность отдельных банков приостанавливалась на незначительное время, чтобы избежать падения доверия к банковской системе.

Сейчас среди активно применяемых мер санации к **наиболее важным** относятся:

- 1) пополнение капитала проблемных банков (выкуп их «неблагополучных» активов);
- 2) меры, имеющие целью повышение уровня платежеспособности компаний — крупных клиентов банков (кредиты, в т.ч. льготные, от государственных банков развития; гарантии; помощь в организации дополнительной эмиссии и размещения акций);
- 3) стимулирование процессов слияния банков (переложение значительной части расходов, связанных с санацией, на новых владельцев).

При этом в отдельных странах существуют достаточно серьезные различия в тактике оздоровления банков.

Глава 20

ЛИКВИДАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

20.1. Ликвидация отдельных банков как процесс укрепления «здоровья» и надежности банковской системы

Банки, подлежащие ликвидации

Ликвидации могут подлежать или подлежат в обязательном порядке 6 категорий банков:

- а) получившие лицензию с нарушением установленных на этот счет правил;
- б) получившие лицензии, но так и не приступившие в установленный срок к банковской деятельности;
- в) по каким-либо причинам не желающие более быть банками (заниматься банковской деятельностью);
- г) особо недисциплинированные (как правило, не считающие для себя обязательным или не умеющие четко выполнять нормы законодательства и установленные правила банковской деятельности);
- д) отсутствующие (т.е. исчезнувшие) банки;
- е) финансово несостоятельные (не способные продолжать действовать ни в каком качестве).

Поэтому рассматриваемый процесс во всех его проявлениях является собой процесс очищения банковской системы от ненадежных, сомнительных или недостойных элементов.

Проблемы же главным образом состоят в том, во-первых, чтобы в число ликвидируемых не попадали организации, у которых еще имеются шансы «выкарабкаться» из сложного, кризисного положения, в котором они почему-либо оказались, во-вторых, как осуществлять этот процесс с минимальными потерями для общества в целом и конкретно для лиц, с чьими деньгами работали «уходящие» банки.

Законодательная и нормативная база

В современных условиях процессы ликвидации коммерческих банков в России регламентируются отдельными нормами следующих законов:

- \ О банках и банковской деятельности;
- \ О Центральном банке РФ;
- \ О несостоятельности (банкротстве);
- \ О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций;

\ № 177-ФЗ от 23.12.2003 г. «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ»;

\ № 96-ФЗ от 29.07.2004 г. «О выплатах Банка России по вкладу физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках РФ»;

\ Гражданский кодекс РФ;

\ Арбитражный процессуальный кодекс РФ (№ 95-ФЗ от 24.07.2002 г.);

\ № 119-ФЗ от 21.07.1997 г. «Об исполнительном производстве» и др.

Закон «О несостоятельности... кредитных организаций» (ст. 1) содержит положение о том, что отношения, связанные с ликвидацией банков, но не урегулированные ни одним из законов, регулируются принимаемыми в соответствии с законами актами Банка России. В ст. 74 Закона о Центральном банке специально записано, что «порядок отзыва лицензии... устанавливается в нормативных актах Банка России». Таких актов ЦБ РФ достаточно много, они будут представлены далее.

Возможные способы ликвидации банков

Существуют следующие законодательно признанные способы;

1) добровольная ликвидация на основании решения участ[!]_{иков} (полномочных органов участников) о прекращении деятельности [!]_{анка} (ст. 61—64 ГК РФ; ст. 224—226 Закона «О несостоятельности (банкротстве)»; ст. 23 Закона «О банках и банковской деятельности»[^]

2) добровольная ликвидация на основании решения участников (полномочных органов участников) об объявлении банка финансово несостоятельным (банкротом) (п. 2 ст. 65 ГК РФ; ст. 7—10 Закона «О несостоятельности (банкротстве)»);

3) принудительная ликвидация независимо от финансово[^] состояния банка;

4) принудительная ликвидация из-за финансовой несостоятельности (банкротства) банка.

Последние три способа предполагают обязательное обращение в арбитражный суд. В частности, в Законе «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (ст. 50.7) и Законе «О несостоятельности (банкротстве)» (ст. 181) закреплено такое важное правило, в соответствии с которым **дело о банкротстве может быть возбуждено, (арбитражным судом) только после надлежаще проведенного отзыва лицензии**. Правом же отзыва лицензий у банков обладает ^ш_ь Банк России (ст. 59 Закона «О Центральном банке РФ»).

В законодательстве признается **единственный путь ликвидации банков**, у которых лицензии отозваны из-за финансовой несостоятельности, — через арбитражный суд, т.е. ликвидация **принудительная**. Однако обращение в арбитражный суд с требованием ликвидировать банк может понадобиться и в тех случаях, когда:

а) лицензия у него была отозвана независимо от финансового состояния (как правило, за грубые нарушения норм законов, требований и предписаний Банка России), однако в дальнейшем у него обнаружены признаки финансовой несостоятельности;

б) лицензия у него была аннулирована на основании добровольного решения участников банка о его ликвидации, но в дальнейшем:

- у него обнаружены признаки финансовой несостоятельности либо

- в течение определенного периода с момента аннулирования лицензии в банке не создана ликвидационная комиссия (не назначен индивидуальный ликвидатор) или в его отношении процедуры ликвидации реально не проводятся.

Как следует, в частности, из ст. 74 Закона о Центральном банке, отзыв лицензии следует трактовать как **крайнюю и последнюю меру воздействия** на банк, которая должна применяться **в исключительных случаях**, создающих реальную угрозу интересам кредиторов, вкладчиков, а также самих участников. Такими случаями следует считать:

- несомненную финансовую несостоятельность банка на протяжении достаточно продолжительного периода времени;
- систематические или неоднократные нарушения банком законов, нормативных актов и предписаний Банка России.

Могут быть случаи **аннулирования лицензии** банков (ст. 23 Закона «О банках и банковской деятельности»). Они связаны, во-первых, с прекращением деятельности банка по добровольному решению его участников, во-вторых, с такими реорганизационными процедурами, как слияние, присоединение, разделение и преобразование банков (этот 2-й вариант к проблематике данной главы не относится).

20.2. Лишение банка лицензии: основания, порядок, последствия

Основания отзыва лицензии

В соответствии со ст. 20. Закона «О банках и банковской деятельности» Банк России **может отозвать у банка лицензию** в следующих случаях:

1) если установлена недостоверность сведений, на основании которых ранее была выдана лицензия;

2) если банк задержал начало проведения операций, предусмотренных в его лицензии, более чем на 1 год со дня ее выдачи;

3) если установлена существенная недостоверность отчетных данных банка¹;

4) если банк задержал более чем на 15 дней представление необходимой ежемесячной отчетности (отчетной документации);

5) если банк осуществил, в т.ч. однократно, банковскую операцию (операции), не предусмотренную (не предусмотренные) в полученной им лицензии;

6) если банк не выполняет требований федеральных законов, регулирующих банковскую деятельность, нормативных актов Банка России и если в связи с этим к банку в течение года неоднократно применялись меры воздействия, предусмотренные в Законе «О Центральном банке РФ», а также если он в течение года неоднократно нарушал требования ст. 6 и 7 (за исключением п. 3 ст. 7) Закона «О противодействии легализации... доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;

7) если банк в течение года неоднократно виновно не исполнял содержащиеся в исполнительных документах судов, арбитражных судов требования о взыскании денег со счетов его клиентов, хотя деньги на указанных счетах имелись;

8) если получено соответствующее ходатайство временной администрации, работающей в банке (при условии, что к моменту окончания срока деятельности указанной администрации, установленного в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций», остались основания для ее назначения, предусмотренные в этом Законе);

9) если банк неоднократно не представил в установленный срок в ЦБ обновленные сведения, необходимые для внесения изменений в единый государственный реестр юридических лиц (за исключением сведений о полученных лицензиях);

10) если банк, являющийся управляющим ипотечным покрытием, нарушает нормы Закона «Об ипотечных ценных бумагах» и изданных в соответствии с ним нормативных правовых актов РФ, не устраняет такие нарушения в установленные сроки и если при этом в течение

¹ См. также Указание ЦБ № 1311-У от 25.07.2003 г. «О порядке отзыва у кредитной организации лицензии... при установлении существенной недостоверности отчетных данных».

года к нему неоднократно применялись меры, предусмотренные в Законе «О Центральном банке РФ».

То есть оснований для отзыва лицензии много. К тому же некоторые из них представляются недостаточно обоснованными (п. 4, 5, 9). А главное, формулировка «может отозвать» определенно оставляет место для применения к разным банкам неодинаковых мер воздействия за одни и те же нарушения установленных порядков.

Банк России **обязан отозвать у банка лицензию** в случаях:

1) если достаточность капитала банка (фактическое значение норматива Н1) становится ниже 2%¹;

2) если размер собственного капитала банка стал меньше минимального значения УК, установленного Банком России на дату регистрации банка;

3) если банк не исполняет в срок, установленный в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций», требование Банка России о приведении в соответствие величины УК и размера собственного капитала;

4) если банк не способен удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и/или выполнить налоговые и иные обязательные платежи в течение 14 дней после наступления даты их исполнения (при условии, что такие требования к банку в совокупности составляют 1000 и более МРОТ).

Порядок отзыва лицензии

Такой порядок зафиксирован главным образом в банковских законах и в Положении ЦБ № 264 от 2.04.1996 г. «Об отзыве лицензии на осуществление банковских операций у кредитных организаций в РФ» (Положение во многих пунктах повторяет то, что содержится в разных законах и нормативных актах самого ЦБ). Указанный порядок предусматривает **три этапа**.

Этап 1. Отзыв лицензии у каждого конкретного банка должен быть инициирован. Сделать это могут либо должны, направив в Банк России соответствующее ходатайство:

а) сам банк (в случае принятия им решения о добровольной ликвидации по любому основанию);

б) при наличии для этого достаточных оснований, которые могут быть связаны, а могут и не быть связаны с неблагоприятным финансовым состоянием банка:

- руководитель временной администрации банка (ранее направленной в него на основании главы III Закона «О несостоятельности... кредитных организаций» и/или Положения ЦБ № 279 от 9.11.2005 г.);

- ТУ ЦБ;

- одно из уполномоченных структурных подразделений центрального аппарата Банка России;

в) при наступлении признаков банкротства банка также:

- кредиторы банка;

- прокурор;

- налоговый или иной уполномоченный государственный орган.

Этап 2. Поступившее в центральный аппарат Банка России ходатайство об отзыве у банка лицензии должно быть рассмотрено по определенной процедуре. В действующих ныне публичных нормативных документах Центрального банка такая процедура практически никак не прописана.

Этап 3. На данном этапе решение Банка России об отзыве у банка лицензии в кратчайшие сроки (1—2 дня) доводится до всех заинтересованных сторон (соответствующие департаменты и ТУ ЦБ, налоговые и другие государственные органы, все КО). Банк России публикует сообщение об отзыве лицензии в своем официальном издании («Вестнике Банка России»), а ТУ по месту расположения банка и его филиалов — в местных средствах массовой информации.

Банку, у которого отозвана лицензия, текст соответствующего приказа направляется в официальном порядке в день его получения территориальным учреждением Банка России. Не позднее 15 дней после даты подписания приказа банк должен вернуть в ТУ ЦБ оригинал отозванной лицензии.

После отзыва у банка лицензии Банк России:

- не позднее следующего рабочего дня назначает в банк временную администрацию (уполномоченного представителя) в соответствии с требованиями Закона «О несостоятельности... кредитных организаций»;

и приступает к действиям, предусмотренным в ст. 23.1 Закона «О банках и банковской деятельности», т.е. начинает процедуры принудительной ликвидации банка (см. далее). При этом последний должен быть ликвидирован по инициативе Банка России в соответствии с ука-

¹ Власти намерены ужесточить этот норматив, хотя разумные основания для такого решения не просматриваются.

занной здесь статьей Закона, в т.ч. по схеме банкротства — на основании норм Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*».

Казалось бы, процедуры прописаны обстоятельно и детально (кроме этапа второго), но... Ни в одном из документов ничего не говорится о содержательной стороне соответствующей деятельности Банка России и его подразделений, об их ответственности за необоснованный отзыв лицензий у банков. Ни в одном из документов ничего не говорится о том, что может и не может, что должен и чего не должен делать банк, у которого отзывают лицензию.

Порядок аннулирования лицензии и последующие действия

Закон «*О банках и банковской деятельности*» (ст. 23) предписывает Банку России принять решение об аннулировании лицензии банка, добровольно прекращающего свою деятельность на основании решения его участников. При этом соответствующее ходатайство в Банк России должен представить сам банк.

Конкретный рабочий документ, в котором решаются соответствующие практические вопросы, — это Указание ЦБ № 749-У от 1.03.2000 г. «*О порядке представления в Банк России ходатайства кредитной организации об аннулировании лицензии... при прекращении деятельности в порядке ликвидации кредитной организации на основании решения ее учредителей (участников)*». Основное его содержание может быть сведено к следующим пунктам.

1. Участники банка, в установленном порядке принявшие решение о прекращении его деятельности и ликвидации, обязаны в течение 5 рабочих дней с даты принятия такого решения направить в ТУ ЦБ по месту своего нахождения письменное сообщение об этом и ходатайство об аннулировании лицензии.

Если банк в это время размещает эмиссионные ценные бумаги и итоги эмиссии еще не зарегистрированы, то должно быть также принято решение о приостановлении размещения таких бумаг и признании выпуска несостоявшимся; банк обязан приостановить эмиссию и довести соответствующую информацию до сведения лиц, уже купивших бумаги данного выпуска, и их потенциальных покупателей. В течение 5 рабочих дней банк обязан представить органу, регистрирующему выпуск ценных бумаг, протокол общего собрания участников, на котором принято решение о приостановлении размещения бумаг и признании их выпуска несостоявшимся.

2. Ходатайство составляется по установленному образцу (см. приложение к Указанию ЦБ № 749). К нему прилагаются:

- протокол собрания участников, на котором принято решение;
- список участников, принявших решение (их наименования или Ф.И.О.), доли в УК, Ф.И.О. руководителя, почтовые адреса), заверенный печатью и подписанный руководителем банка;
- баланс банка на дату принятия решения, заверенный печатью и подписанный руководителем и главным бухгалтером банка;
- оценка достаточности стоимости имущества банка для полного удовлетворения требований кредиторов;
- список банков-корреспондентов на дату принятия решения, заверенный печатью и подписанный руководителем и главным бухгалтером банка.

3. Получив ходатайство банка, ТУ ЦБ в течение 10 рабочих дней рассматривает его и в установленном порядке готовит свое заключение по существу дела.

Если документы нуждаются в доработке, то они возвращаются банку с указанием причины возврата. Одновременно банку направляется предписание об устранении выявленных нарушений.

4. При положительном рассмотрении ходатайства ТУ ЦБ направляет подготовленное им заключение в Банк России. К заключению прилагаются ходатайство банка с необходимыми приложениями, копии актов последней инспекционной и аудиторской проверки банка, а также его учредительных документов.

5. Если ходатайство банка об аннулировании лицензии получено в период рассмотрения вопроса об отзыве у него лицензии, то ТУ в своем ходатайстве об отзыве лицензии сообщает также о принятом участниками решения о прекращении деятельности банка в порядке его ликвидации. К такому ходатайству прилагается протокол собрания участников банка, на котором принято указанное решение.

Если ходатайство об аннулировании лицензии банка получено после того, как в Банк России уже направлено ходатайство об отзыве у данного банка лицензии, то ТУ в письменной форме сообщает в Банк России о принятом участниками решения и прилагает протокол собрания участников, на котором принято указанное решение.

6. Банк России может не удовлетворить ходатайство банка об аннулировании его лицензии, если:

- участники приняли решение о прекращении деятельности банка в порядке его ликвидации с нарушением законодательства;

- решение принято при недостаточности стоимости имущества банка для удовлетворения в полном объеме требований кредиторов (абзац 2 п. 4 ст. 61 *ГК*);

- имеются основания для отзыва у банка лицензии.

7. Еще до издания приказа Банка России об аннулировании лицензии банка *ТУ* согласовывает состав его ликвидационной комиссии.

8. Банк, у которого лицензия аннулирована, ликвидируется в соответствии с требованиями ст. 61—64 *ГК* и § 1 главы XI «Упрощенные процедуры банкротства» Закона «О несостоятельности (банкротстве)» в порядке, установленном в Положении ЦБ № 264 и с учетом особенностей, предусмотренных в Указании № 749.

Участники банка, принявшие решение о его ликвидации, назначают ликвидационную комиссию (ликвидатора), утверждают промежуточный ликвидационный баланс и ликвидационный баланс банка по согласованию с Банком России. По последнему вопросу см. Положение ЦБ № 125 от 4.10.2000 г. «О порядке составления промежуточного ликвидационного баланса и ликвидационного баланса кредитной организации и их согласования территориальными учреждениями Банка России».

Ликвидация банка будет считаться завершенной, а банк прекратившим деятельность после внесения уполномоченным регистрирующим органом соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Сообщение об аннулировании записи о регистрации банка подлежит опубликованию в официальном издании Банка России в месячный срок после внесения указанного изменения в Книгу государственной регистрации кредитных организаций.

Указание № 749 не распространяется на банк, который принял решение добровольно объявить о своем банкротстве и ликвидации в соответствии со ст. 181 Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Ближайшие последствия лишения банка лицензии

Согласно Закону «О банках и банковской деятельности» (ст. 20) в случае лишения банка лицензии в порядке ее отзыва:

- 1) срок исполнения обязательств банка считается наступившим;

- 2) прекращается начисление процентов, а также неустоек (штрафов, пени) и иных финансовых санкций по обязательствам банка (кроме текущих обязательств);

- 3) приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям (за исключением исполнительных документов о взыскании задолженности по текущим обязательствам);

- 4) до дня вступления в силу решения арбитражного суда о признании банка банкротом или о его ликвидации запрещается:

- совершать сделки с имуществом банка, включая исполнение им обязательств (кроме текущих);

- исполнять обязательные платежи, обязанность исполнения которых возникла до отзыва у банка лицензии;

- выполнять обязательства перед банком путем зачета встречных однородных требований;

- 5) прекращается прием на корреспондентские счета банка платежей в пользу его клиентов (возвращаются на счета плательщиков в банках-отправителях).

При этом под текущими обязательствами банка понимаются (ст. 20 Закона «О банках и банковской деятельности»):

- 1) обязательства по оплате расходов, связанных с продолжением деятельности организации (в т.ч. коммунальных, арендных и эксплуатационных платежей, расходов на услуги связи, обеспечение сохранности имущества), расходов на выполнение функций назначенной Банком России временной администрации по управлению банком, оплату труда лиц, работающих по трудовому договору, выплату выходных пособий этим лицам в случае их увольнения, а также иных расходов, связанных с ликвидацией банка после дня отзыва лицензии;

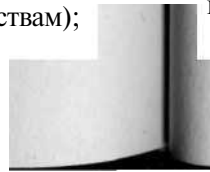
- 2) обязанности выполнения обязательных платежей, возникшие со дня отзыва лицензии;

- 3) обязательства перечисления денег, удержанных из заработной платы (алиментов, налога на доходы физических лиц, профсоюзных и страховых взносов и иных платежей, возложенных на работодателя в соответствии с федеральными законами), выплачиваемой работникам банка в соответствии с законами.

Расходы, связанные с исполнением указанных обязательств, оплачивает с корреспондентского счета (субсчета) банка (филиала), открытого в одном из подразделений расчетной сети ЦБ, назначенная Центробанком временная администрация по управлению банком на основании сметы расходов, утверждаемой Банком России. Порядок и сроки рассмотрения и согласования территориальным учреждением ЦБ сметы расходов на продолжение функционирования банка и его филиалов см. в приложении 2 к настоящей главе книги.

В то же время согласно Закону «О Центральном банке РФ»:

- 1) средства обязательных резервов, депонированные банком в ЦБ РФ (ФОР), перечисляются на счет ликвидационной комиссии (ликвидатора) или конкурсного управляющего и используются в порядке,



установленном в законах и издаваемых в соответствии с ними нормативных актах Банка России (ст. 38);

2) в целях защиты интересов кредиторов (в т.ч. вкладчиков) Центробанк вправе назначить в банк, у которого отозвана лицензия, своего уполномоченного представителя. Порядок деятельности такого представителя устанавливается в законах и издаваемых в соответствии с ними нормативных актах ЦБ.

В последнем случае имеются в виду Положение № 73-П от 29.03.1999 г. «Об уполномоченных представителях Центрального банка РФ в кредитных организациях» и Положение № 279 от 9.11.2005 г. «О временной администрации по управлению кредитной организацией» (о содержании данных документов см. далее).

Кроме того, в период после дня отзыва лицензии и до дня вступления в силу решения арбитражного суда о признании банка банкротом или о его ликвидации банк имеет право:

1) взыскивать и получать причитающиеся ему долги, в т.ч. по ранее выданным кредитам, возвращать ранее переведенные контрагентам авансовые платежи, получать средства от погашения ценных бумаг и доходы по таким бумагам, принадлежащим банку на праве собственности;

2) возвращать свое имущество, находящееся у третьих лиц;

3) получать доходы от ранее проведенных операций (сделок), в т.ч. от операций, связанных с его профессиональной деятельностью на рынке ценных бумаг;

4) по согласованию с Банком России возвращать деньги, ошибочно зачисленные на корреспондентский счет (субсчет) банка (филиала);

5) возвращать своим клиентам ценные бумаги или иное имущество, которые банк ранее принял на хранение и/или для учета по договорам доверительного управления или иным договорам, связанным с его профессиональной деятельностью на рынке ценных бумаг;

6) предпринимать иные действия для выполнения функций назначенной Банком России временной администрации по управлению банком.

По данному вопросу см. также п. 5 и 6 Положения ЦБ № 264.

С момента создания ликвидационной комиссии (назначения ликвидатора или арбитражного управляющего) деятельность представителя ЦБ или назначенной им временной администрации по управлению банком прекращается.

Постепенное отмирание банка после лишения его лицензии

Следует иметь в виду: **с момента лишения банка лицензии по любым основаниям он постепенно перестает быть банком, но до**

завершения ликвидации сохраняет статус юридического лица. Это вытекает из **порядка прекращения деятельности банка** с отозванной лицензией, установленного в разделе II Положения № 264.

Сразу, как только будет получен приказ Банка России об отзыве у банка лицензии, РКЦ ЦБ, другие банки и иные КО прекращают все приходные и расходные операции по всем счетам данного банка и его филиалов как в рублях, так и в валютах (кроме указанных выше отдельных операций и операций с наличностью, являющихся технологически необходимым исключением из общего правила). Прекращаются все операции по счетам клиентов банка и филиалов.

Не позднее следующего рабочего дня после получения приказа об отзыве лицензии имеющаяся в кассах банка и его филиалов наличность должна быть полностью инкассирована в РКЦ для зачисления на корреспондентский счет (субсчет) банка (филиала). Одновременно имеющаяся в кассах банка (филиалов) наличная валюта должна быть полностью инкассирована банком (филиалами) на счет, ранее открытый в одном из банков, имеющих право работать с валютами.

После отзыва лицензии по основаниям, перечисленным в ст. 20 Закона «О банках и банковской деятельности» (см. начало настоящего параграфа), участники банка должны принять решение о его ликвидации с соблюдением требований ст. 92, 95 и 104 ГК и письменно сообщить об этом решении Банку России (п. 1 ст. 62 ГК).

Статьи 92, 95 и 104 ГК говорят о том, что ООО и ОДО могут быть ликвидированы добровольно по единогласному решению их участников, а АО — по решению общего собрания акционеров, либо они могут преобразоваться в иные организации, но уже без претензий на банковскую деятельность.

Если лицензия у банка была отозвана по такому основанию, как неспособность своевременно удовлетворить денежные требования кредиторов и/или исполнить обязательные платежи, то он должен быть ликвидирован в соответствии со ст. 65 ГК, которая называется «Несостоятельность (банкротство) юридического лица». Эта статья ГК и обусловленные ею процедуры должны быть применены и в том случае, если признаки несостоятельности у банка будут выявлены уже после того, как его лицензия была отозвана по иным основаниям.

Что касается **уполномоченного представителя (представителей)** Банка России в банке с отозванной лицензией, то на этот счет имеется отдельное Положение ЦБ — № 73 от 29.03.1999 г. «Об уполномоченных представителях Центрального банка РФ в кредитных организациях». В этом документе примечательны следующие его основные нормы.



1. Уполномоченные представители могут быть назначены в банк, у которого отозвана лицензия, и в его филиалы по инициативе Банка России или его ТУ. **Основная цель** назначения такого представителя — защита интересов кредиторов (в т.ч. вкладчиков) банка. Необходимость назначения представителя определяется с учетом финансового состояния банка, объема обязательств перед вкладчиками — физическими лицами, а также если известны факты недобросовестных действий руководства банка (ущемление интересов кредиторов, сокрытие и «вывод» имущества банка и др.), т.е. когда имеются обоснованные сомнения в эффективности иных форм контроля со стороны Банка России.

2. Представитель назначается из числа служащих центрального аппарата Банка России, его ТУ, имеющих высшее экономическое или юридическое образование, обладающих специальными знаниями, опытом контроля за деятельностью кредитных организаций и не являющихся заинтересованными лицами в отношении банка и его кредиторов.

Предложение о назначении представителя вносит ТУ ЦБ при подготовке приказа Банка России об отзыве у банка лицензии. Подразделения Банка России, осуществляющие надзорные функции, также вправе внести на рассмотрение Комитета банковского надзора предложение о необходимости назначения представителя.

Представитель назначается, как правило, приказом Банка России об отзыве у банка лицензии. Если у банка имеются филиалы, то в случае необходимости этим же приказом территориальным учреждениям ЦБ по месту нахождения филиалов может быть поручено назначить в них представителей. Если необходимость назначения представителя возникла после издания приказа об отзыве у банка лицензии, то он назначается отдельным приказом Банка России либо приказом его ТУ (по согласованию с центральным штабом Банка России).

3. Основаниями для прекращения деятельности уполномоченного представителя являются: а) акт арбитражного суда о назначении в банк ликвидатора или арбитражного управляющего; б) акт арбитражного суда о признании недействительным приказа Банка России об отзыве лицензии; в) согласование территориальным учреждением ЦБ состава ликвидационной комиссии банка; г) приказ Банка России о приостановлении действия собственного приказа об отзыве лицензии; д) приказ Банка России о досрочном освобождении представителя от исполнения возложенных на него обязанностей.

Банк России вправе досрочно освободить представителя от исполнения возложенных на него обязанностей: а) в связи с длительной

(более 20 дней) болезнью или увольнением; б) в связи с совершением действий, противоречащих задачам и целям его деятельности; в) по иным причинам, в силу которых продолжение представителем исполнения возложенных на него полномочий становится невозможным.

4. Уполномоченный представитель **обязан**:

1) в пределах предоставленных ему полномочий контролировать решения, принимаемые органами управления банка, с целью проверки соблюдения прав и законных интересов его кредиторов, а также законов и нормативных актов ЦБ;

2) контролировать сохранность имущества банка;

3) анализировать и представлять в Банк России или в его ТУ свое заключение о финансовом состоянии банка (его филиала);

4) обеспечивать оперативную связь с Банком России, с его ТУ и другими представителями, назначенными в данный банк;

5) своевременно информировать Банк России и его ТУ (учреждения) о нарушениях в деятельности банка (филиала);

6) представлять отчет о своей деятельности в Банк России и соответствующее ТУ по установленной форме;

7) соблюдать конфиденциальность получаемой от банка информации, содержащей коммерческую и банковскую тайну.

5. Уполномоченный представитель **вправе**:

1) знакомиться с любыми документами банка;

2) получать от руководителей и сотрудников банка, его филиалов и подразделений необходимые справки и разъяснения, а при необходимости и письменные объяснения;

3) запрашивать у участников банка, его клиентов и кредиторов необходимые сведения, в т.ч. для подтверждения/опровержения данных, полученных от банка;

4) в случае угрозы утраты документов, наличных денег, ценностей печатывать служебные помещения банка (филиалов), а также определять условия и место хранения документов, наличности и ценностей. Если руководители банка отсутствуют и установить их местонахождение не представляется возможным, то представитель вправе печатывать отдельные служебные помещения банка (филиалов) по указанным основаниям;

5) получать копии документов банка, в т.ч. копии файлов, хранящихся в локальных вычислительных и автономных компьютерных системах, требовать расшифровки этих записей;

6) использовать организационно-технические средства, вносить и выносить их из здания банка (филиалов);

7) с правом совещательного голоса участвовать в заседаниях правления, совета банка, собраниях участников, кредиторов и прочих совещаниях, знакомиться с их протоколами и принятыми решениями;

8) беспрепятственно входить в помещения банка (филиалов), а с привлечением его сотрудников — ив помещения, используемые для хранения документов (архивы) компьютерной обработки данных (компьютерный зал), кассовые узлы (денежные хранилища);

9) обращаться в ТУ ЦБ по месту нахождения банка (филиала) за информацией о деятельности банка (филиала);

10) ходатайствовать перед ТУ ЦБ о выделении ему специалистов для выполнения консультационных, экспертных, технических и иных вспомогательных функций в целях оперативного решения вопросов, возникающих в ходе выполнения своих обязанностей.

6. Банк ежедневно представляет уполномоченному представителю информацию (в виде платежных поручений либо выписок из корреспондентских счетов) о взыскании и получении дебиторской задолженности, включая погашение ранее выданных кредитов и возврат авансовых платежей, а также о получении доходов от ранее проведенных операций.

Представитель не вправе совершать от имени банка действия, влекущие за собой возникновение, изменение или прекращение его гражданских прав и обязанностей.

7. Банк обязан создать уполномоченному представителю все необходимые условия для выполнения возложенных на него задач. Невыполнение или ненадлежащее выполнение банком данной обязанности рассматривается как противодействие представителю. Каждый факт противодействия должен активироваться по установленной форме.

Банк, лишившийся лицензии, но еще не ликвидированный, должен продолжать представлять отчетность, но в особом порядке. Имеется в виду, в частности, что такие еще «почти банки» представляют в соответствующие ТУ ЦБ:

- ежемесячно — баланс в форме оборотной ведомости (ф. № 101) по состоянию на 1-е число месяца;

- ежеквартально — баланс и отчет о прибылях и убытках (ф. № 102).

После начала ликвидационных процедур указанную отчетность представляет ликвидационная комиссия (ликвидатор), конкурсный

¹ Он был установлен в Указании ЦБ № 118-У от 30.12.1997 г. «О порядке представления отчетности кредитными организациями, у которых отозваны лицензии...».

управляющий до момента согласования территориальным учреждением Банка России ликвидационного баланса банка. Подписывают отчетность и несут ответственность за ее достоверность руководитель и главный бухгалтер банка, у которого отозвана лицензия, а после создания ликвидационной комиссии или назначения конкурсного управляющего (ликвидатора) — руководитель этой комиссии (конкурсный управляющий, ликвидатор). Так, представление арбитражным управляющим недостоверной отчетности, неоднократное (более двух раз) непредставление отчетности и/или нарушение сроков и порядка ее составления и представления рассматриваются как свидетельство неисполнения или ненадлежащего исполнения им своих обязанностей и может являться основанием для аннулирования выданного ему Банком России квалификационного аттестата.

Как уже отмечалось, в соответствии с п. 5 части 2 ст. 74 Закона «О Центральном банке РФ» и Положением ЦБ № 279 от 9.11.2005 г. «О временной администрации по управлению кредитной организацией» Банк России вправе назначить в проблемный банк, в т.ч. в банк с отозванной лицензией, временную администрацию (ВА), функции которой практически не отличаются от функций уполномоченного представителя Центрального банка, назначаемого на основании рассмотренного выше Положения № 73.

Решение о назначении ВА принимает Комитет банковского надзора ЦБ или Председатель Банка России по ходатайству ТУ ЦБ по месту нахождения КО и/или Департамента лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций ЦБ.

В состав ВА входят ее руководитель, заместитель руководителя (при необходимости) и члены ВА. Руководитель ВА может назначить представителя ВА, уполномоченного представлять ее интересы в филиале (органах управления дочерней организации) КО. Такой представитель назначается по запросу ВА из числа кандидатур, предложенных территориальным учреждением Банка России по месту нахождения филиала (дочерней организации) КО. Представитель ВА является служащим Банка России и может не являться членом ВА.

Все расходы ВА, связанные с ее деятельностью, осуществляются за счет КО.

Из п. 4 ст. 18 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций» следует, что ВА действует в КО с отозванной лицензией со дня своего назначения до дня вынесения арбитражным судом решения о признании КО банкротом и об открытии конкурсного производства (утверждения конкурсного управляющего) или до дня вступления в законную силу решения арбитражного суда о назначении ликвидатора КО.

ВА, работающая в банке с отозванной лицензией, осуществляет функции, предусмотренные в ст. 22.1 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций», обладает полномочиями исполнительных органов банка (т.е. на период деятельности ВА полномочия исполнительных органов банка приостанавливаются), иными правами и исполняет обязанности, предусмотренные в указанном Законе, Законе «О банках и банковской деятельности» и нормативных актах Банка России.

Самое **главное** — ВА обязана обследовать банк с целью выявления наличия у него признаков банкротства, предусмотренных в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций» (п. 2 ст. 2), с учетом требований, определенных в Постановлении Правительства РФ № 855 от 27.12.2004 г. «Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства», в т.ч. с применением методики, установленной в Указании ЦБ № 1533-У от 22.12.2004 г. «Об определении стоимости имущества (активов) и обязательств кредитной организации». При обнаружении указанных признаков ВА направляет в ТУ ЦБ ходатайство о направлении Банком России в арбитражный суд заявления о признании банка банкротом, если такое заявление не было направлено Банком России в арбитражный суд ранее.

В случае установления по результатам обследования недостоверности отчетности банка, представленной в Банк России на последнюю отчетную дату перед датой отзыва лицензии, ВА обязана уведомить об этом ТУ ЦБ. В этом случае стоимость имущества (активов) и обязательств банка определяются с применением методики, установленной в Указании ЦБ № 1533, на основании отчетности, сформированной временной администрацией.

Кроме того, в целях обеспечения исполнения требований законов «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ» и «О выплатах Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках РФ» ВА обязана принять исчерпывающие меры для обеспечения сохранности документов и сведений об обязательствах банка перед вкладчиками, электронных баз данных об операциях банка в разрезе лицевых счетов (при необходимости копируя их) и вести соответствующие реестры.

Так, в случае участия банка в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках РФ при наступлении страхового случая, предусмотренного в подпункте 1 п. 1 ст. 8 Закона «О страхо-

вании вкладов физических лиц в банках РФ», в связи с отзывом у банка лицензии ВА:

- обеспечивает формирование реестра обязательств банка перед вкладчиками и его направление Агентству страхования вкладов в установленном порядке (см. Указание ЦБ № 1417-У от 1.04.2004 г. «О форме реестра обязательств банка перед вкладчиками»), а также уведомляет АСВ обо всех изменениях, внесенных в реестр обязательств банка перед вкладчиками;

- учитывает требования кредиторов в реестре требований кредиторов и обеспечивает своевременную передачу данного реестра АСВ, осуществляющему функции конкурсного управляющего (ликвидатора).

В случае участия банка в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках РФ при наступлении страхового случая, предусмотренного в подпункте 2 п. 1 ст. 8 Закона «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ», в связи с введением Банком России моратория на удовлетворение требований кредиторов банка ВА формирует реестр обязательств банка перед вкладчиками и направление его в АСВ в порядке, установленном в Указании ЦБ № 1417.

Руководитель ВА обязан направить в Банк России и АСВ письменное уведомление о выявленных фактах нарушения банком требований к ведению учета обязательств банка перед вкладчиками и встречных требований банка к вкладчикам

Если банк не является участником системы обязательного страхования банковских вкладов физических лиц и имел лицензию на привлечение средств физических лиц во вклады, то и в этом случае ВА своевременно передает реестр требований кредиторов АСВ как конкурсному управляющему (ликвидатору).

ВА принимает и рассматривает требования кредиторов, предъявленные к КО, весь срок своей деятельности, т.е. со дня ее назначения и до дня назначения арбитражным судом конкурсного управляющего (ликвидатора), за исключением случаев воспрепятствования ее деятельности, не позволяющих принимать и рассматривать требования кредиторов.

ВА обязана представлять в Банк России и в ТУ ЦБ отчет о своей работе:

- ежемесячно — на 7-й рабочий день месяца, следующего за отчетным;

- ежедекадно — на 3-й рабочий день следующей декады. Отчет о работе ВА за 3-ю декаду представляется в составе месячного отчета.

Месячную отчетность ВА представляет по форме 0409101 «Оборотная ведомость по счетам бухгалтерского учета кредитной организации» в порядке, предусмотренном для действующих КО.

Отчет о работе ВА за весь период ее деятельности представляется в течение 10 рабочих дней со дня прекращения деятельности ВА.

Банк России вправе установить для КО, в которую назначена ВА, индивидуальные (вплоть до ежедневных) сроки представления отчетности. Решение по указанному вопросу принимает ТУ ЦБ.

Деятельность ВА прекращается по истечении срока ее действия, установленного в приказе Банка России, за исключением обязанности передать имущество в установленные сроки (см. ниже).

Деятельность ВА может быть прекращена досрочно:

- в случае устранения причин, послуживших основанием для ее назначения;

- в случае невозможности обеспечения личной безопасности руководителя ВА, заместителя руководителя, членов ВА и представителей ВА.

В случае признания банка банкротом или принятия решения о его принудительной ликвидации ВА не позднее трех календарных дней после дня открытия конкурсного производства (утверждения конкурсного управляющего) или дня вступления в законную силу решения арбитражного суда о назначении ликвидатора обязана передать конкурсному управляющему (ликвидатору, представителю АСВ) печати и штампы банка (его филиалов), за исключением печатей (штампов), переданных на хранение в ТУ Банка России, в срок, не превышающий 10 календарных дней:

- бухгалтерскую и иную документацию банка, его филиалов, материальные и иные ценности банка в составе, принятом ранее от руководителя банка;

- документы банка, не переданные его руководителем и выявленные временной администрацией в ходе ее деятельности;

- документы ВА, в т.ч. документы о формировании реестра обязательств перед вкладчиками, документы о выплате Агентством страхования вкладов возмещений по вкладам и переписку с Агентством, другими ведомствами и вкладчиками;

- реестр требований кредиторов банка;

- заявления кредиторов о предъявлении требований к банку в период деятельности в ней ВА с приложением документов, предъявленных ими в обоснование своих требований;

- почтовые квитанции об уведомлении кредиторов о включении их требований в реестр требований кредиторов;

- акты об отсутствии имущества, бухгалтерской и иной документации, архива, электронных баз данных банка, обнаружении документов банка, не переданных временной администрации (если таковые составлялись).

20.3. Порядок признания банка банкротом

Инициирование дела о банкротстве банка

Все процедуры возбуждения и последующего рассмотрения дела о банкротстве банка (иной КО) регламентируются двумя основными законами — «О несостоятельности (банкротстве)» и «О несостоятельности... кредитных организаций». При этом надо иметь в виду следующие принципиальные нормы, содержащиеся в первом из названных законов.

Ст. 180. Регулирование банкротства финансовых организаций

К отношениям, связанным с банкротством финансовых организаций... настоящий... Закон применяется с особенностями, установленными в федеральном Законе о несостоятельности (банкротстве) финансовых организаций¹.

Ст. 181. Основания для признания кредитной организации//КО// банкротом

1. Основания для признания КО банкротом определяются в федеральном Законе о несостоятельности... кредитных организаций.

2. Заявление о признании КО банкротом арбитражный суд принимает к рассмотрению после отзыва Банком России имеющейся у КО лицензии на осуществление банковских операций, если иное не предусмотрено в... Законе о несостоятельности... кредитных организаций.

Ст. 182. Процедуры банкротства КО

1. По результатам рассмотрения заявления о признании КО банкротом арбитражный суд может... принять одно из следующих решений:

- о признании КО банкротом и об открытии конкурсного производства;
- об отказе признать КО банкротом.

2. В случае принятия арбитражным судом решения признать КО банкротом конкурсное производство проводится в порядке, установленном в настоящем... Законе, с учетом особенностей, предусмотренных в... Законе о несостоятельности... кредитных организаций.

¹ Такого общего для всех финансовых организаций закона не существует.

Дело о банкротстве может рассматривать лишь арбитражный суд (оно не может быть передано в третейский суд), но не по собственной инициативе, а на основании обращенного к нему заявления с ходатайством объявить определенного должника банкротом. В соответствии со ст. 7 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» право обратиться в арбитражный суд с указанным заявлением имеют:

- сам должник,
- конкурсные кредиторы,
- уполномоченные органы.

В данном Законе (ст. 2) конкурсные кредиторы определены как кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, морального вреда, имеет обязательства в части вознаграждения по авторским договорам, а также участников должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

В Законе «О несостоятельности... кредитных организаций» (ст. 50.4) вопрос решается несколько подробнее. Здесь определено, что правом обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании банкротом банка (любой КО) обладают:

- 1) сам банк-должник. Заявление должно отвечать требованиям, содержащимся на этот счет в Законе «О несостоятельности (банкротстве)». Копия заявления направляется в Банк России;
- 2) конкурсные кредиторы банка, включая граждан, имеющих право требования к нему по любому договору банковского счета;
- 3) уполномоченные органы;
- 4) Банк России (в т.ч. в случае, когда он не является кредитором банка).

Как уже отмечалось, перечисленные лица (кроме Банка России) имеют право направить в Банк России заявление об отзыве у банка лицензии, если могут подтвердить, что у банка обнаружены признаки банкротства. Это значит, что к заявлению следует приложить документы, доказывающие, с одной стороны, наличие денежных обязательств банка перед заявителем, с другой — что их размер соответствует критериям банкрота, установленным в ст. 4 Закона «О несостоятельности (банкротстве)». Если по истечении двух месяцев ответ Банка России не будет получен, то указанные лица могут направить свои заявления о признании банка банкротом непосредственно в арбитражный суд. Копии заявлений направляются в Банк России и в банк, о судьбе которого идет речь.

Когда в арбитражный суд поступает заявление о признании банкротом банка, судья прежде всего (до возбуждения производства по делу) предлагает Банку России представить либо заключение о целесообразности отзыва у банка лицензии, либо, если лицензия уже отозвана, копию соответствующего приказа. Банк России обязан откликнуться на такое предложение в месячный срок.

Если он представил в суд копию своего приказа об отзыве лицензии, то тем самым появляется основание для возбуждения производства по делу о банкротстве (в соответствии со ст. 50.6 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций» указанная копия приказа ЦБ составляет обязательный элемент пакета документов, прилагаемых к заявлению о признании банка банкротом).

Если Банк России представил заключение о нецелесообразности отзыва у банка лицензии, то заявление о признании его банкротом возвращается заявителю.

Наконец, если в отведенный срок заключение Банка России не получено, то арбитражный суд все равно возвращает заявление направившему его лицу, но в этом случае такое лицо получает право требовать в арбитражном суде, чтобы Банк России возместил ему убытки, причиненные тем, что не принял ни таких мер, которые могли воспрепятствовать доведению банка до банкротства, ни решения об отзыве у него лицензии.

С заявлением в арбитражный суд может и должен обращаться и Банк России. Статья 23.1 Закона о банках и банковской деятельности гласит, что после отзыва у банка лицензии по основаниям, не связанным с его финансовым положением, Центробанк обязан обратиться в арбитражный суд с требованием о ликвидации такого банка, одновременно представив в суд кандидатуру ликвидатора, соответствующую требованиям, предъявляемым в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций» к арбитражным управляющим при банкротстве кредитных организаций.

Если же к моменту отзыва у банка лицензии, предпринятого по иным основаниям, у него обнаружались признаки банкротства, предусмотренные в законе, или наличие этих признаков установила временная администрация (уполномоченный представитель), назначенная Банком России в банк после отзыва у него лицензии, то Центробанк опять обращается в арбитражный суд с заявлением о ликвидации банка, но теперь уже через процедуры признания его банкротом в порядке, установленном в том же Законе.

Основания признания банка банкротом

Арбитражный суд, возбуждая дело о банкротстве банка, принимает во внимание в первую очередь следующие нормы законодательства (табл. 20.1).

Таблица 20.1

Признаки банкротства и условия возбуждения дела о банкротстве банка

	По Закону «О несостоятельности (банкротстве)»	По Закону «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»
Признаки банкротства	Юридическое лицо считается не способным удовлетворить денежные требования кредиторов и/или исполнить обязательные платежи, если соответствующие обязательства и/или обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения	КО считается не способной удовлетворить денежные требования кредиторов и/или исполнить обязательные платежи, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 14 дней с момента наступления даты их исполнения
Рассмотрение дел о банкротстве	Дело о банкротстве может быть возбуждено, если требования к должнику — юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб.	Дело о банкротстве может быть возбуждено, если требования к КО в совокупности составляют не менее 1000 МРОТ и если эти требования не исполняются в течение 14 дней с момента наступления даты их исполнения

Необходимо также иметь в виду по меньшей мере следующие статьи Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Ст. 51. Срок рассмотрения дела о банкротстве

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании арбитражного суда в срок, не превышающий 7 месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

Ст. 52. Полномочия арбитражного суда

По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих судебных актов:

- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- решение об отказе признать должника банкротом;
- определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
- **определение об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;**

2. Судебные акты, предусмотренные в п. 1 настоящей статьи, а также иные предусмотренные в настоящем... Законе судебные акты арбитражного суда подлежат немедленному исполнению, если иное не установлено в настоящем... Законе.

Ст. 53. Решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства

1. Решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства принимается в случаях установления признаков банкротства должника, предусмотренных в ст. 3 настоящего Закона, при отсутствии оснований для оставления заявления о признании должника банкротом без рассмотрения, введения финансового оздоровления, внешнего управления, утверждения мирового соглашения или прекращения производства по делу о банкротстве.

2. В решении арбитражного суда о признании банкротом должника — юридического лица и об открытии конкурсного производства должны содержаться указания:

- о признании должника банкротом;
- об открытии конкурсного производства.

4. Решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства может быть обжаловано.

Ст. 63. Последствия вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения¹

1. С даты вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения наступают следующие последствия:

- денежные требования кредиторов... и требования об исполнении обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения наблюдения, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением установленного в настоящем... Законе порядка предъявления требований к должнику;

¹ Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, анализа его финансового состояния, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

- по ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств. Кредитор в этом случае вправе предъявить свои требования к должнику в порядке, установленном в настоящем... Законе;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество должника и иные ограничения в части распоряжения имуществом должника, наложенные в ходе исполнительного производства, за исключением исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения наблюдения судебных актов о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждения по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и о возмещении морального вреда. Основанием для приостановления исполнения исполнительных документов является определение арбитражного суда о введении наблюдения;

- запрещаются удовлетворение требований участника должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников, выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается установленная в п. 4 ст. 134 настоящего... Закона очередность удовлетворения требований кредиторов.

2. В целях обеспечения наступления предусмотренных в п. 1 настоящей статьи последствий определение арбитражного суда о введении наблюдения арбитражный суд направляет в кредитные организации, с которыми у должника заключен договор банковского счета, а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника и его филиалов и представительств, в уполномоченные органы.

В общем случае при рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение (предполагает назначение временного управляющего);

- внешнее управление (судебная санация) — процедура, имеющая целью восстановление платежеспособности должника (предполагает передачу прав управления должником внешнему управляющему);

- конкурсное производство — процедура, имеющая целью соразмерное удовлетворение требований кредиторов ликвидируемого

должника (предполагает назначение арбитражного управляющего, ликвидатора);

- мировое соглашение — утверждаемое арбитражным судом соглашение между комитетом кредиторов и должником, содержащее положения о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника и/или прекращении таких обязательств тем или иным законным способом, а также иные условия, которое может быть заключено между сторонами на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве (но только после погашения долгов кредиторам 1-й и 2-й очереди) и тем самым становится основанием для прекращения производства по делу о банкротстве на этапах наблюдения или внешнего управления, а на этапе конкурсного производства — основанием для того, чтобы решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не исполнялось.

Однако **при рассмотрении дела о банкротстве кредитной организации применяется только процедура конкурсного производства и уже не применяются наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение** (ст. 5 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций»). Такое решение законодателя в отношении внешнего управления представляется искусственным (трудно понять, чем отличается деятельность временной администрации банка от внешнего управления), а в отношении мирового соглашения — неудачным.

20.4. Процедуры ликвидации банка-банкрота

Здесь необходимо руководствоваться нормами ст. 50.10—50.44 Закона «О несостоятельности... кредитных организаций».

Особенности судебного разбирательства по делам о банкротстве банка

Дело о банкротстве банка арбитражный суд рассматривает не более двух месяцев со дня принятия им соответствующего заявления, включая срок на подготовку дела к судебному разбирательству и принятие решения по делу. При этом предварительное судебное заседание, предусмотренное в *Арбитражном процессуальном кодексе РФ*, не проводится. Проверка обоснованности требований лица, обратившегося с заявлением о признании банка банкротом, проводится в том же заседании, что и рассмотрение дела о банкротстве.

В решении о признании банка банкротом должно содержаться указание на:

- 1) открытие конкурсного производства;
- 2) признание требования заявителя обоснованным и включение его в реестр требований кредиторов;
- 3) утверждение конкурсного управляющего;
- 4) размер ежемесячного вознаграждения, которое будет выплачиваться конкурсному управляющему в период со дня открытия конкурсного производства до дня определения размера указанного вознаграждения собранием или комитетом кредиторов (кроме случая, когда полномочия конкурсного управляющего должны быть возложены на Агентство страхования вкладов — АСВ).

Оспаривание в судебном порядке приказа Банка России об отзыве у банка лицензии не препятствует принятию арбитражным судом заявления о признании этого банка банкротом и не является основанием для приостановления производства по делу о признании его банкротом. Решение арбитражного суда о признании недействительным приказа Банка России об отзыве у банка лицензии, вступившее в законную силу после принятия заявления о признании банка банкротом, также не препятствует рассмотрению дела о банкротстве по существу. Наконец, вступление после открытия конкурсного производства в законную силу решения арбитражного суда о признании недействительным приказа Банка России об отзыве у банка лицензии тоже не является основанием для отмены решения о признании его банкротом и пересмотра указанного решения по вновь открывшимся обстоятельствам.

Арбитражный суд, принявший решение о признании банка банкротом, направляет данное решение в Банк России, а также в федеральный орган исполнительной власти, ведущий государственную регистрацию юридических лиц, который вносит в единый реестр юридических лиц запись о том, что данный банк находится в процессе ликвидации.

При банкротстве банка, не имевшего лицензию на привлечение средств физических лиц во вклады, конкурсный управляющий утверждается в порядке, установленном в основном в ст. 45 Закона «О несостоятельности (банкротстве)». В ином случае конкурсным управляющим должно быть назначено АСВ.

Конкурсное производство

Принципиальные характеристики конкурсного производства в его общем смысле даются в главе VII Закона «О несостоятельности (банкротстве)». В отношении же банков действуют следующие правила.

Решение арбитражного суда о признании банка банкротом влечет за собой открытие конкурсного производства. Последнее вводится сроком на 1 год. Указанный срок может быть продлен по ходатайству лица, участвующего в деле о банкротстве, не более чем на 6 месяцев. Определение суда о продлении срока конкурсного производства подлежит немедленному исполнению, но может быть обжаловано в порядке, изложенном в п. 3 ст. 61 Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Последствия открытия конкурсного производства

Со дня принятия арбитражным судом решения о признании банка банкротом и об открытии конкурсного производства:

- 1) во всех случаях продолжают действовать последствия отзыва у банка лицензии, предусмотренные в ст. 20 Закона «О банках и банковской деятельности»;
- 2) сведения о финансовом состоянии банка более не относятся к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющими коммерческую тайну;
- 3) сделки, связанные с отчуждением имущества банка или влекущие за собой передачу его имущества третьим лицам во владение и пользование, допускаются исключительно в порядке, установленном в главе VI.2 Закона (т.е. в рамках конкурсного производства);
- 4) все денежные требования кредиторов банка, иные имущественные требования к нему (за исключением требований о признании права собственности, о компенсации морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании сделок недействительными, о применении последствий их недействительности, а также требований по текущим обязательствам) могут быть предъявлены только в порядке, установленном в главе VI.2 Закона;
- 5) исполнительные документы, исполнение по которым прекратилось в соответствии с Законом, передаются конкурсному управляющему;
- 6) снимаются ранее наложенные аресты на имущество банка и иные ограничения распоряжения его имуществом. Наложение новых арестов на имущество банка и иных ограничений распоряжения его имуществом не допускается;
- 7) обязательства банка исполняются в случаях и порядке, которые установлены в главе VI.2 Закона.

Со дня принятия арбитражным судом решения о признании банка банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя банка, иных его органов управления (за исключением полномочий, необходимых для принятия решения о за-

ключении соглашений об условиях получения денег от третьих лиц и для исполнения обязательств банка).

Конкурсный управляющий и его полномочия

Как уже отмечалось, конкурсным управляющим при банкротстве банка, имевшего лицензию на привлечение средств физических лиц во вклады, становится **АСВ**. Аналогичное решение принимается и в случаях, когда:

- 1) в арбитражный суд не представлена в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)» кандидатура конкурсного управляющего — физического лица при банкротстве банка, не имевшего лицензию на привлечение вкладов граждан;
- 2) конкурсный управляющий — физическое лицо освобождается или отстраняется от исполнения соответствующих обязанностей;
- 3) а также в случае банкротства отсутствующего банка.

За выполнение полномочий конкурсного управляющего АСВ плату не получает.

В остальных случаях конкурсным управляющим утверждается арбитражный управляющий, соответствующий требованиям Закона «О несостоятельности (банкротстве)» и аккредитованный при Банке России в качестве конкурсного управляющего при банкротстве кредитных организаций. По данному вопросу см. также следующие документы ЦБ РФ:

В Положение № 146-П от 7.08.2001 г. «О порядке аттестации Банком России арбитражных управляющих (ликвидаторов) кредитных организаций»;

В Положение № 265-П от 14.12.2004 г. «Об аккредитации арбитражных управляющих при Банке России в качестве конкурсных управляющих при банкротстве кредитных организаций»;

В Указание № 1532-У от 21.12.2004 г. «Об утверждении программы обучения арбитражных управляющих».

Конкурсный управляющий, аккредитованный при Банке России, в течение 10 дней со дня его утверждения конкурсным управляющим по делу о банкротстве КО должен застраховать свою ответственность на случай причинения им убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве, в размере, зависящем от оценочной стоимости активов КО на последнюю отчетную дату, рассчитанной на основании методик, установленных в нормативных актах Банка России, а именно:

- 3% стоимости активов, превышающей 100 млн руб., — при стоимости активов от 100 млн до 300 млн руб.;

- 6 млн руб. + 2% стоимости активов, превышающей 300 млн руб., — при стоимости активов от 300 млн до 1 млрд руб.;
- 20 млн руб. + 1% стоимости активов, превышающей 1 млрд руб., — при стоимости активов более 1 млрд руб.

Данные требования не распространяются на АСВ.

АСВ осуществляет полномочия конкурсного управляющего через представителя, назначенного им из числа своих служащих и действующего на основании доверенности.

Конкурсный управляющий осуществляет **полномочия** руководителя банка и иных органов управления банка в пределах, порядке и на условиях, которые установлены в Законе.

Он обязан:

- 1) принять в ведение имущество банка, провести его инвентаризацию;
- 2) в необходимых случаях привлечь независимого оценщика для оценки имущества банка;
- 3) уведомить его работников о предстоящем увольнении не позднее одного месяца со дня введения конкурсного производства;
- 4) принять меры к обеспечению сохранности имущества банка;
- 5) проанализировать его финансовое состояние;
- 6) предъявить к третьим лицам, имеющим задолженность перед банком, требования о ее взыскании в порядке, установленном в Законе;
- 7) установить требования кредиторов в порядке, предусмотренном в ст. 50.28 и 50.29 Закона;
- 8) вести реестр требований кредиторов;
- 9) принять меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества банка, находящегося у третьих лиц;
- 10) передать в Архивный фонд РФ документы в порядке и в соответствии с перечнем, которые утверждают федеральный орган исполнительной власти, вырабатывающий государственную политику в сфере архивного дела, и Банк России;
- 11) выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства, а также обстоятельства, ответственность за которые предусмотрена в ст. 14 Закона (банкротство банка по вине его участников, руководителя, членов совета директоров);
- 12) исполнять иные установленные в законах обязанности.

При этом он вправе:

- 1) распоряжаться имуществом банка в порядке и на условиях, установленных в Законе;

2) увольнять работников банка, в т.ч. его руководителя, изменять условия трудовых договоров, переводить работников на другую работу в порядке и на условиях, которые установлены в законах;

3) заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок в порядке, установленном в ст. 50.34 Закона;

4) предъявлять иски о признании недействительными или применении последствий недействительности ничтожных сделок, совершенных банком, в т.ч. по основаниям, предусмотренным в ст. 28 Закона, об истребовании имущества банка у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных банком, и совершать иные действия, предусмотренные в законах, иных нормативных правовых актах РФ и направленные на возврат имущества банка;

5) привлекать для решения задач, возникающих в связи с ведением конкурсного производства, бухгалтеров, аудиторов и иных специалистов;

6) осуществлять иные установленные в законах права, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей.

При наличии оснований, установленных в законах, конкурсный управляющий предъявляет требования к третьим лицам, которые в соответствии с законами несут субсидиарную ответственность по обязательствам банка в связи с доведением его до банкротства.

Конкурсный управляющий вправе авансировать затраты, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей, из собственных средств с последующим возмещением этих затрат за счет имущества банка в порядке, установленном для исполнения текущих обязательств организации в ходе конкурсного производства.

Права кредиторов при банкротстве банка

Кредиторы банка обладают правами, предусмотренными в Законе «О несостоятельности (банкротстве)» и Законе «О несостоятельности... кредитных организаций». При проведении процедуры банкротства законные интересы конкурсных кредиторов и уполномоченных органов представляют собрание кредиторов и /или комитет кредиторов, которые действуют в основном в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Конкурсный управляющий вправе созвать первое собрание кредиторов после установления требований, предъявленных в ликвидируемой организации, но не позднее 90 дней со дня опубликования сведений о признании ее банкротом и об открытии конкурсного производства.

Собрание/комитет кредиторов вправе обращаться в Банк России с жалобой на действия (бездействие) конкурсного управляющего и ходатайством об аннулировании аккредитации конкурсного управляющего, аккредитованного при Банке России.

Если иное не установлено в Законе, то смету текущих расходов организации утверждает (изменяет) конкурсный управляющий. Указанная смета должна быть представлена для утверждения первому собранию кредиторов или комитету кредиторов не позднее трех дней со дня образования последнего. В случае неутверждения (отказа в утверждении) собранием кредиторов (комитетом кредиторов) сметы собрание кредиторов (комитет кредиторов) вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением о разрешении возникших разногласий между ним и конкурсным управляющим. По итогам рассмотрения указанных разногласий арбитражный суд утверждает смету текущих расходов организации.

Смета текущих расходов организации в части расходов, производимых после проведения первого собрания кредиторов, подлежит утверждению (изменению) собранием кредиторов или комитетом кредиторов по представлению конкурсного управляющего.

Утвержденная смета текущих расходов может быть изменена собранием кредиторов (комитетом кредиторов) по представлению конкурсного управляющего, а при наличии разногласий между ними по вопросу внесения изменений в указанную смету — арбитражным судом.

Кредиторы вправе предъявлять свои требования к банку в любой момент в ходе конкурсного производства (предъявляются конкурсному управляющему), а также в период деятельности в нем временной администрации. Требования кредиторов будут считаться установленными, если они:

- 1) подтверждены вступившим в законную силу решением суда, арбитражного суда, определением о выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения третейского суда или иным судебным актом при отсутствии сведений о последующем частичном или полном удовлетворении либо прекращении таких требований;
- 2) определены арбитражным судом;
- 3) определены конкурсным управляющим;
- 4) были определены временной администрацией.

Конкурсный управляющий рассматривает предъявленное в ходе конкурсного производства требование кредитора и по результатам его рассмотрения не позднее 30 рабочих дней со дня получения такого требования вносит его в реестр требований кредиторов в случае обос-

нованности предъявленного требования. В тот же срок он уведомляет кредитора о включении его требования в реестр требований кредиторов, либо об отказе в таком включении в указанный реестр, либо о включении в этот реестр требования в неполном объеме. В случае внесения требования кредитора в реестр требований кредиторов в соответствующем уведомлении, направляемом кредитору, указываются сведения о размере и составе его требования к банку, а также об очередности его удовлетворения.

Реестр требований кредиторов ведет конкурсный управляющий. В данном документе должны быть указаны сведения о каждом кредиторе, о размере его требований к банку, об очередности удовлетворения каждого требования кредитора, а также основания возникновения требований кредитора. В реестр конкурсный управляющий может включить также иные сведения, имеющие значение для установления размера требований кредиторов, для соразмерного удовлетворения требований кредиторов, а также для осуществления кредиторами иных прав, предусмотренных в Законе.

Счета, используемые в ходе конкурсного производства

Конкурсный управляющий обязан использовать в ходе конкурсного производства только один корреспондентский счет банка-банкрота, для средств в рублях — **основной счет** банка, открываемый в Банке России, а также необходимое количество счетов для средств в валюте, открываемых в других КО в установленном Банком России порядке.

При осуществлении АСВ полномочий конкурсного управляющего счета банка в ходе конкурсного производства открываются в АСВ, а рублевые счета АСВ — в Банке России.

Информацию о расходовании денег банка с его счетов в ходе конкурсного производства конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд, комитет кредиторов и Банк России по их требованию, но не чаще одного раза в месяц.

Конкурсная масса и очередность удовлетворения требований кредиторов в ходе конкурсного производства

Все имущество организации, имеющееся на день открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет **конкурсную массу**.

Из имущества, которое составляет конкурсную массу, исключаются:

а) имущество, составляющее ипотечное покрытие в соответствии с Законом № 152-ФЗ от 11.11.2003 г. «Об ипотечных ценных бумагах».

Требования кредиторов по облигациям с ипотечным покрытием, которые ранее выпустил ликвидируемый банк, удовлетворяются в порядке, установленном в указанном Законе;

б) иное имущество, исключаемое из конкурсной массы в соответствии с законодательством РФ.

В составе имущества банка отдельно учитывается и подлежит обязательной оценке имущество, являющееся предметом залога.

Кроме того, если у банка имеется имущество, относящееся к социально значимым объектам в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также жилищный фонд социального использования, которые также не включаются в конкурсную массу, то конкурсный управляющий передает (реализует) такое имущество в порядке и на условиях, которые установлены в указанном Законе.

Обязательства банка перед кредиторами исполняются в ходе конкурсного производства в **очередности**, установленной в Законе «О несостоятельности (банкротстве)», с учетом особенностей, установленных в Законе «О несостоятельности... кредитных организаций».

Вне очереди за счет конкурсной массы исполняются текущие обязательства банка, предусмотренные в ст. 50.27 последнего Закона. Правда, «вне очереди» здесь надо понимать условно — как «в первую очередь», которая своим чередом разбивается на 4 локальные подочереди в соответствии со ст. 855 *ГК РФ*.

Итак, в **первую очередь** удовлетворяются:

1) требования физических лиц, перед которыми банк несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также компенсируется моральный вред;

2) требования физических лиц, являющихся кредиторами банка по заключенным с ними договорам банковского вклада, иного банковского счета (за исключением лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, если такие счета открыты в связи с указанной деятельностью, а также лиц, относящихся к 3-й очереди);

3) требования АСВ по договорам банковского вклада или иного банковского счета, перешедшие к нему в соответствии с Законом «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ»;

4) требования Банка России, перешедшие к нему по закону в результате выплат Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках РФ.

Об особенностях удовлетворения кредиторов 1-й очереди см. ст. 50.38 Закона «*О несостоятельности... кредитных организаций*».

Вторую очередь составляют требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества банка. Они удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами, «*за исключением обязательств перед кредиторами 1-й и 2-й очереди*». Так записано в Законе (п. 4 ст. 50.36). Очевидно, под 1-й и 2-й очередями здесь следует понимать соответствующие локальные подочереды из очереди № 1.

Третья очередь — это требования физических лиц, являющихся кредиторами банка по договорам банковского вклада, иного банковского счета, о возмещении убытков в форме упущенной выгоды, а также об уплате сумм финансовых санкций.

Четвертая очередь — требования кредиторов по субординированным кредитам (депозитам, займам). Они удовлетворяются после удовлетворения требований всех иных кредиторов, включенных в соответствующий реестр. Об особенностях удовлетворения кредиторов данной очереди см. ст. 50.39 Закона.

Промежуточный ликвидационный баланс и ликвидационный баланс

После составления и закрытия реестра требований кредиторов конкурсный управляющий в срок не позднее 6 месяцев со дня открытия конкурсного производства составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемой КО, перечень предъявленных кредиторами требований, а также сведения о предварительных выплатах кредиторам 1-й очереди. Срок составления реестра требований кредиторов и срок составления промежуточного ликвидационного баланса арбитражный суд может продлить по заявлению конкурсного управляющего.

Промежуточный ликвидационный баланс и окончательный ликвидационный баланс составляются в соответствии с нормативными актами Банка России и представляются в Банк России на согласование. Срок согласования Банком России промежуточного ликвидационного баланса и ликвидационного баланса не может превышать 30 дней со дня поступления в Банк России документов, установленных в нормативных актах Банка России.

Отчет конкурсного управляющего из завершения конкурсного производства

После завершения расчетов с кредиторами, согласования ликвидационного баланса, а также после прекращения производства по делу о банкротстве в случае удовлетворения всех требований кредиторов, включенных в соответствующий реестр, конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. К отчету прилагаются:

- 1) ликвидационный баланс;
- 2) документы, подтверждающие реализацию имущества организации и основания для списания имущества;
- 3) реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований.

После рассмотрения арбитражным судом указанного отчета конкурсного управляющего арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов — определение о прекращении производства по делу о банкротстве, которые направляются конкурсному управляющему и в Банк России.

Определения о завершении конкурсного производства и о прекращении производства по делу о банкротстве подлежат немедленному исполнению. В случае вынесения определения о прекращении производства по делу о банкротстве решение арбитражного суда о признании банка банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит дальнейшему исполнению.

Конкурсный управляющий обязан в 30-дневный срок со дня вынесения определения о завершении конкурсного производства представить в Банк России определение арбитражного суда и другие документы в соответствии с законами «*О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей*» и «*О банках и банковской деятельности*».

Сведения о государственной регистрации факта ликвидации банка вносятся в единый государственный реестр юридических лиц в порядке, предусмотренном в Законе «*О государственной регистрации...*», с учетом особенностей такой регистрации, установленных в Законе «*О банках и банковской деятельности*».

См. также следующие документы Банка России:

V названное ранее Положение № 264;

В письмо № 169-Т от 5.08.1998 г. «О размещении архивов и порядке уничтожения документов при ликвидации кредитных организаций»;

В письмо-разъяснение № 380-Т от 25.12.1998 г. «О зачете встречных требований кредитной организации и ее клиентов после отзыва кредитной организации лицензии...»;

В письмо-разъяснение № 93-Т от 15.03.1999 г. «Об исполнении исполнительных документов по имущественным взысканиям к кредитным организациям, у которых отозвана лицензия...»;

В Положение № 75-П от 26.04.1999 г. «О порядке открытия и ведения корреспондентских счетов в иностранной валюте ликвидационных комиссий (конкурсных управляющих, ликвидаторов) кредитных организаций уполномоченными банками»;

В Указание № 602-У от 7.07.1999 г. «О порядке публикации объявления о ликвидации кредитной организации в "Вестнике Банка России"»;

В письмо-разъяснение № 44-Т от 12.03.2001 г. «Об уступке прав (требований) ликвидируемым кредитным организациям»;

В Указание № 967-У от 10.05.2001 г. «О порядке закрытия обособленных структурных подразделений кредитных организаций после отзыва лицензии...»;

В Указание № 994-У от 2.07.2001 г. «Об организации работ по предъявлению к кредитной организации, у которой отозвана лицензия..., требований о взыскании задолженности перед Банком России»;

В Указание № 1241-У от 21.01.2003 г. «О перечне сведений и документов, необходимых для... государственной регистрации кредитной организации в связи с ее ликвидацией, и порядке их представления в Банк России».

20.5. Актуальные проблемы практики ликвидации банков

После отзыва лицензии

Решение об отзыве или аннулировании лицензии — лишь начало ликвидации банка. Банк России превосходно освоил технику лишения банков лицензий, однако все, что должно следовать вслед за этим, ведется гораздо хуже и настолько медленно, что ликвидация каждого бывшего банка занимает много лет и сопряжена с большими издержками.

В 2003 г. из Книги государственной регистрации кредитных организаций были исключены: во II квартале — 43, в III квартале — 50; в IV квартале — 35 банков, в I квартале 2004 г. — 49, в I квартале 2005 г. — 33. Казалось бы, процесс очищения банковской сферы от

организаций, переставших быть банками, идет достаточно энергично. Но вот сроки, в которые данный процесс проходит каждый отдельно взятый бывший банк, говорят о другом. Приведем в пример только истории нескольких банков (табл. 20.2).

Таблица 20.2

Ликвидированные банки-1

Наименование банка	Дата отзыва лицензии	Дата ликвидации	Время ликвидации
«Маджалис»	25.04.1994	11.02.2005	Почти 11 лет
Дредноуд-банк	20.02.1995	20.09.2003	8,5 лет
«Ревёрс»	20.02.1995	22.03.2004	9 лет
Агроуниверсалбанк	31.01.1996	17.02.2005	9 лет
«Горный Алтай»	5.05.1996	21.02.2005	Почти 9 лет
Дагзембанк	28.03.1997	13.01.2005	Почти 8 лет
«Деловой мир»	8.04.1997	11.02.2005	Почти 8 лет
«Люблино»	1.04.1998	16.07.2003	Более 5 лет
Мосбизнесбанк	2.07.1999	8.07.2003	4 года
«Импэко»	30.12.1999	10.03.2005	Более 6 лет
БМБ	5.06.2000	19.09.2003	Более 3 лет
Промрадтехбанк	17.09.2001	25.01.2005	Более 3 лет

Только в последнее время процесс начал идти несколько быстрее (табл. 20.3).

Таблица 20.3

Ликвидированные банки-2

Наименование банка	Дата отзыва лицензии	Дата ликвидации	Время ликвидации
МБТИС	17.09.2001	30.12.2004	Более 3 лет
Евросиббанк	14.01.2002	24.12.2004	3 года
Инвестиционная банковская корпорация	30.04.2002	22.12.2004	Менее 3 лет
Комторгбанк	20.08.2002	19.01.2005	Более 3 лет
«Новатор»	20.08.2002	9.03.2005	3,5 года
Прима-банк	17.06.2003	8.02.2005	1,5 года

Начало ликвидационных процедур затягивается по многим причинам: - отсутствие у кредиторов заинтересованности подавать в арбитражный суд иски о несостоятельности банков, а у самих участников банков — желания заниматься ликвидацией;

- отсутствие у судебных органов практики ведения подобных дел при общей их перегруженности;
- затягивание судебных процедур в связи с отсутствием четких методик определения несостоятельности банков;
- отсутствие средств для поддержания функционирования банка с момента отзыва лицензии до создания ликвидационной комиссии.

Отдельно следует отметить низкое качество и внутреннюю противоречивость законодательной базы ликвидации банков, особенно до 1998—1999 гг., т.е. до того, как были приняты, освоены арбитражными судами и всеми иными заинтересованными сторонами и стали применяться новые законы «О несостоятельности (банкротстве)» и «О несостоятельности... кредитных организаций». Известно, что особенности прекращения деятельности банков и специфика их ликвидации в свое время не были учтены ни в *Гражданском кодексе*, ни в Законе «Об акционерных обществах», ни тем более в ранее действовавшем Законе «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

Значительным шагом вперед стало принятие специального Закона «О несостоятельности... кредитных организаций». Однако и этот Закон, обладая рядом несомненных достоинств, оказался не свободен от недостатков.

По-прежнему остро стоит проблема с банковской документацией. Она зачастую отсутствует полностью или частично, а то, что удается обнаружить, находится в бессистемном виде. Затрудняет обработку имеющейся информации и отсутствие в банке на начало работы ликвидаторов программы «операционный день» на электронных носителях. При подобном положении дел восстановить более или менее ясную картину работы банка практически невозможно.

Немало проблем создают ликвидаторам правоохранительные органы, на общение с которыми уходит много времени (подборка документов по запросам органов, подчас не имеющих никакого отношения ни к конкурсному производству, ни к самому данному банку, и др.).

Одна из важнейших задач ликвидаторов — прием и учет требований кредиторов. Оказалось, сделать это совсем не просто. К примеру, при составлении промежуточного баланса первое, с чем повсеместно сталкиваются, — полная или частичная утрата архива первичных документов и отсутствие работающего «операционного дня». Даже там, где архив первичных документов сохранился, он обычно представляет собой нечто такое, что разобрать в разумный срок невозможно. Тем не менее законы и комитеты кредиторов устанавливают жесткие сроки окончания ликвидационных процедур. К сожалению, Банк России пока не дал рекомендаций, как быть в подобной ситуации ликвидаторам.

Криминальный аспект проблемы

В процессах ликвидации банков этот аспект все последние годы присутствовал в явном, неприкрытом виде. Вот что говорил по этому поводу в интервью одной газете в июле 1999 г. тогдашний Председатель Банка России В.В. Герашенко:

«Конечно, когда банк — банкрот, можно что-то продать и какие-то деньги отдать клиентам. Но это в других странах — У нас эта система ликвидации вся "сырая", веяв "дырках", вся в криминальных структурах.

Институт арбитражных управляющих у нас, мягко говоря, далек от совершенства. Все это знают. За то, чтобы быть назначенным арбитражным управляющим, платят громадные деньги. И зачастую оказывается, что кредитору с арбитражным управляющим хуже, чем было с прежними владельцами».

Нашлось немало банков, в которых к началу работы ликвидаторов ничего, кроме средств фонда обязательного резервирования (ФОР), накопленных в Банке России, не осталось. Реально в крупных и средних банках, лишившихся лицензий, уже с конца августа 1998 г. полным ходом шло фактическое мародерство: банковские менеджеры и нередко ликвидаторы с невероятной быстротой растаскивали оставшиеся активы.

По сути процедура ликвидации банков в России превратилась в своеобразную форму «предпринимательской» деятельности. Оказалось, дело это достаточно доходное, особенно когда ликвидируется банк с реальными активами. Те, кто уже «набил руку» на этом занятии, вели по 2—3 ликвидации одновременно; у каждого такого ликвидатора есть своя команда специалистов, которая и выполняет основной объем работы, а сам он лишь «развязывает» проблемы. Никаких ограничений на количество дел, которые одновременно может вести один человек, не существует. Хотя на практике всегда есть взаимосвязь между количеством и качеством ликвидационных процедур.

Главным показателем работы ликвидатора можно, видимо, считать его умение прирастить конкурсную массу, подлежащую распределению между кредиторами и вкладчиками. Практика показывает, что в подавляющем большинстве случаев все ограничивается средствами ФОР и суммами на корреспондентских счетах, а этого хватает в лучшем случае на платежи 1-й и 2-й очередности. До последней очереди — непосредственной кредиторской задолженности банка перед юридическими лицами — дело доходило в исключительных случаях (когда, к примеру, у банка вообще не было обязательств перед физическими лицами). Но и тогда получение 10 копеек с 1 рубля можно считать неплохим показателем. Ликвидаторам пока очень редко уда-

ется увеличить конкурсную массу; совсем немного специалистов, способных реально добиться возврата дебиторской задолженности.

С другой стороны, срок, который им отводился, при кажущейся длительности по сути недостаточен для качественной работы в наших специфических условиях; такая работа требует проведения целой серии серьезных судебных разбирательств, к каждому из которых нужно подготовить иски, необходимые документы и аргументацию. Здесь также следует учесть крайне «неторопливую» манеру работы арбитражных судов. Ликвидаторы банков только в единичных случаях используют возможность приращения конкурсной массы. Да и то лишь тогда, когда можно реально довести до конца те дела, которые были начаты «при жизни» банка, используя его менеджмент и его возможности.

Представители ТУ Банка России отмечали крайне невысокую эффективность работы конкурсных управляющих, что выражается в конечном итоге в незначительном проценте удовлетворения признанных требований кредиторов. Так, совокупная сумма признанной кредиторской задолженности по 10 банкам Петербурга, конкурсные производства в отношении которых были завершены в 1997—2000 гг., составившая 875 млн руб., была погашена лишь на 10%. Только 4 банка (из 8 банков, имевших задолженность перед частными вкладчиками) в полном объеме удовлетворили требования кредиторов 1-й очереди — частных вкладчиков, удельный вес которых в общей кредиторской задолженности составлял всего 4%. Конкурсные управляющие остальных банков лишь частично (от 0 до 40%) погасили задолженность.

Причина такого положения очевидна — недостаточный объем средств, аккумулированных в процессе банкротства. Однако это только одна сторона проблемы. Совокупная конкурсная масса в рассматриваемых петербургских банках составила 131 млн руб. При этом на 62% эта сумма была сформирована за счет средств ФОРов и страхования депозитов, перечисленных Банком России, в то время как на взысканное в процессе конкурсного производства имущество пришлось лишь 38%, т.е. усилиями конкурсных управляющих удалось реализовать только 6% имущества должников, а основным источником наполнения конкурсной массы послужили средства банков, аккумулированные на счетах в Банке России.

Но и это еще не все. Распределение оказывающихся в распоряжении арбитражных управляющих столь незначительных объемов средств показывает следующее: на погашение признанной кредиторской задолженности израсходовано 47% конкурсной массы, на нужды арбитражного управляющего — 53%, т.е. больше 1/2 сохранившихся средств

ушло на обслуживание конкурсного производства: на выплаты вознаграждений арбитражным управляющим, на текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, на покрытие судебных расходов и прочие требования, подлежащие удовлетворению вне очереди, не говоря уже об имеющихся место случаях нецелевого расходования средств ликвидационными комиссиями. В целом по анализируемым банкам расходы ликвидационных комиссий (конкурсных управляющих) составляют около 1/3 от суммы обязательных резервов, а в отдельных банках стоимость конкурсного производства превышает размеры средств, которые Банк России перечисляет на счет арбитражного управляющего. Ликвидаторы фактически перераспределяют средства, оказывающиеся в их распоряжении, между своими нуждами и требованиями кредиторов.

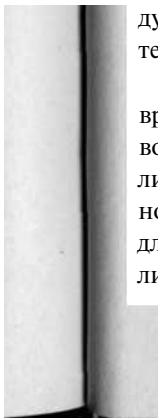
Реакцией на эту ситуацию можно считать издание Банком России Положения № 132-П от 17.01.2001 г. «О проведении Банком России проверок деятельности арбитражных управляющих при банкротстве кредитных организаций». Но этой меры оказалось мало.

На тот момент не было реальных механизмов, с помощью которых можно было бы изменить положение. Более того, даже тем набором инструментов, которым Центральный банк располагал как надзорный орган, он не мог воспользоваться в полной мере. Потому что, отозвав, например, лицензию у неблагополучного банка, он утрачивал остатки контроля за ним, банк оказывался вообще в полном правовом вакууме, и известна масса случаев, когда руководители банков пользовались этим в корыстных целях. Поэтому Государственная Дума внесла поправки в законодательство, регулирующее ликвидацию банков, в соответствии с которыми:

во-первых, исключалась возможность прихода в банк безответственной временной администрации или арбитражного управляющего. Теперь назначаемая в банк временная администрация должна состоять только из сотрудников Центробанка. Предполагается, что и ответственность за все ее действия принимает на себя Банк России;

во-вторых, к 7 основаниям для отзыва лицензии, которые были предусмотрены в действовавшем законодательстве, но не являлись обязательными (в дальнейшем их стало 10), было добавлено 4 обязательных;

в-третьих, с момента отзыва лицензии Центробанк немедленно вводит временную администрацию, которая должна провести ревизию финансового состояния проблемного банка и указать в своем заключении, хватит ли его активов для удовлетворения всех обязательств (этот вывод временной администрации, утвержденный Банком России, является основанием для соответствующего решения суда о применении процедуры «обычной» ликвидации банка либо процедуры его банкротства).



Чтобы этот новый механизм мог заработать, пришлось вносить изменения и дополнения и в Закон о ЦБ. И все же механизм продолжал буксовать. Причина — в его незавершенности, т.е. в сохранении в нем такого слабейшего звена, как безответственный, в ряде аспектов по сути беспомощный, но одновременно хищнически настроенный арбитражный управляющий — индивидуальный предприниматель.

Критерий эффективности процедур банкротства банков прост: чем быстрее и больше получают кредиторы, тем лучше. Однако специфика банка как особой организации предопределяет и особенности его банкротства. Из-за них использование в качестве конкурсного управляющего индивидуального предпринимателя технологически и организационно не может обеспечить даже возможную степень защиты интересов кредиторов банка. Суть дела тут в следующем¹.

Структура активов банков. Значительную их часть, как известно, составляют кредиты нефинансовому сектору. Даже у среднего универсального банка может быть несколько тысяч кредитных дел. Поэтому конкурсное производство в банке становится «конвейерной» процедурой взыскания долгов. При этом реализация каждого кредитного дела — это как минимум 3—4 судебных заседания плюс значительные затраты сил и времени на подготовку дела к рассмотрению, исполнительное производство, переписку. В результате конкурсный управляющий вынужден:

- либо отдавать работу, связанную со взысканием долгов, организациям-агентам, которые, кроме того что будут получать комиссионные, могут еще вступать в сговор с должниками (в итоге кредиторам ликвидируемого банка достанется еще меньше средств). Действенный контроль за такими агентами один человек организовать не в состоянии;

- либо только «снимать сливки», занявшись самыми простыми делами, что будет означать, что большинство долгов даже не попытаются взыскать;

- либо продавать соответствующие права требования на торгах, естественно, с большим дисконтом (их реальными покупателями чаще всего становятся сами же должники, которые даже зарабатывают на этом).

Таким образом, эффективное для кредиторов банкротство банка требует значительных интеллектуальных и временных затрат. Их, а также концентрацию ответственности можно обеспечить только через корпоративного ликвидатора.

¹ Скрипичников Д.Б. Корпоративный ликвидатор в банковской сфере: повышение эффективности и усиление ответственности //Деньги и кредит. 2002. № 10.

Качество активов банка Если у обычного предприятия активы носят в основном материальный характер, то основная часть активов банка — это бумажный и «быстро портящийся» продукт. Достаточно изъять из кредитного дела несколько листов, стереть часть бухгалтерской информации в компьютере, и взыскать долг будет практически невозможно. Подобную практику должники банков стали применять в 1998 г. И к сожалению, не представляет особого труда найти среди сотрудников банка, стоящих перед угрозой увольнения, исполнителя такой задачи.

Остановить растаскивание (ликвидацию) документации банка можно только в том случае, если практически все его стратегически важные точки будут поставлены под жесткий контроль уже в первый день работы конкурсного управляющего (средства обработки информации, служба безопасности и охрана, бухгалтерия, кредитные архивы). В результате для защиты имущества и документации банка требуется единовременный «десант» команды численностью от 15 до 30 человек, которым платить надо уже с первого дня. Такие ресурсы сразу конкурсный управляющий-одиночка найти и применить не может.

Число кредиторов даже среднего банка на порядок выше, чем у крупного промышленного предприятия (десятки тысяч). Число кредиторов крупного банка, имеющего широкую филиальную сеть, может составлять сотни тысяч, а у банков федерального уровня — и того больше. Для быстрой и качественной работы с таким числом требований организационных, а также физических возможностей одного управляющего абсолютно недостаточно.

Кроме того, действуют факторы, ведущие к **обострению** целой группы **рисков**, делающих нежелательным для кредиторов использование услуг индивидуальных предпринимателей при банкротстве банков. Так, конкурсный управляющий — индивидуальный предприниматель во избежание лишних рисков для себя практически никогда не будет заниматься опротестованием «сомнительных» сделок, сделок, означавших «вывод» из банка его активов (такого рода операции проводятся, как правило, перед отзывом лицензии). Такое сознательное бездействие ликвидатора кредиторам банка не нужно, а кроме того, оно провоцирует правонарушения в последующем и в других банках, в результате падает репутация банковского сектора в глазах общества.

С учетом этого на сегодняшний день решение проблемы видится в том, чтобы ввести в практику институт **коллективного ликвидатора** в лице специализированной государственной организации. На эту роль первоначально планировали АРКО, но потом ее поручили Агентству страхования вкладов (кадры из АРКО перешли в АСВ). Опыт покажет, насколько эффективнее будет работать коллективный ликвидатор ликвидируемых кредитных организаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Какой вариант (варианты) ликвидации отдельных банков можно считать наиболее предпочтительным с точки зрения разных участников такого процесса?
2. Можно ли вообще избежать случаев принудительной ликвидации отдельных банков хотя бы в течение некоторого относительно продолжительного времени?
3. В каких случаях у банка может быть отозвана лицензия? В каких случаях она должна быть отозвана?
4. Кто имеет право инициировать отзыв у банка лицензии?
5. Лицензия у банка отзывается до начала процедуры его ликвидации или после ее завершения?
6. Могут ли банку вернуть отозванную у него лицензию?
7. Кто, когда, как и зачем назначает временную администрацию в банк с отозванной лицензией?
8. На какой предельный срок может быть назначена в такой банк временная администрация?
9. Когда и чем завершается деятельность временной администрации банка?
10. Зачем банку может понадобиться самоликвидация?
11. В каком случае банк не вправе ликвидироваться в добровольном порядке?
12. Может ли банк преобразоваться в другую (небанковскую) организацию и если да, то в какую (какие)?
13. Какие другие обстоятельства, кроме финансовой несостоятельности, могут стать причинами ликвидации банка? Какие из этих обстоятельств можно считать наиболее важными?
14. В чем состоит антикризисный эффект ликвидации банка, у которого финансового кризиса не было?
15. Каковы критерии несостоятельности (банкротства) банка, установленные в разных законах и в нормативных актах Банка России?
16. Не нуждаются ли указанные критерии в уточнении, пересмотре?
17. Кто может и кто не может обращаться в суд с требованием о признании банка банкротом?
18. Какой банк признается банкротом?
19. Почему судебные процессы признания банка банкротом идут так медленно и долго?
20. Кто назначает конкурсного управляющего?
21. Что означает «конкурсная масса»?
22. Что означает «ликвидационный баланс»?
23. На чьи средства проводится процедура конкурсного производства?
24. Почему процедуры ликвидации банков занимают так много времени?
25. Как связан антикризисный эффект ликвидации банка с финансовыми результатами завершения его ликвидации?
26. Где найти честных и профессиональных ликвидаторов?

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вместо введения	3
Часть I. Кризисное состояние кредитных организаций:	
 содержание и причины	4
 Глава 1. Кризисы банковских систем, их признаки и основные причины	5
1.1. Банковская система, ее структура и роль в экономике	5
Банковская система и ее элементы (5). Банковская система России (7). Банковская деятельность (7). Еще о банковской системе (9). Функции банков в экономике (10). Система или...? (14). «Нормальное состояние» банковской системы (17)	
1.2. Системный банковский кризис (кризисное состояние банковской системы)	19
К понятию кризиса банковской системы (19). Кризис 1998 года: краткая характеристика истоков (22). Важнейшие формы проявления системного кризиса (23). Основные последствия системного кризиса (24)	
1.3. Причины системного банковского кризиса	26
Некоторые общие положения (26). О причинах кризиса 1998 года (28). Ждать ли нам новых кризисов? (35)	
Вопросы для самоконтроля	36
Глава 2. Глобальное оздоровление (реструктуризация) кризисных банковских систем: из мирового и российского опыта	37
2.1. Реструктуризация банковских систем: понятие, цель и содержание	37
О термине (37). Суть процесса (38). Цель процесса (39). Задачи реструктуризации (40)	
2.2. Реструктуризация: принципы и условия	41
2.3. Из зарубежного опыта реструктуризации банковских систем	44
Коллективный опыт (44). Из опыта преодоления банковских кризисов в США (47)	
2.4. Реструктуризация банковской системы России после 1998 года	52
Нормативно-правовая база (52). Участие в реструктуризации Банка России и Правительства РФ (53). АРКО: итоги работы (57)	
Вопросы для самоконтроля	59
Глава 3. Кризисная ситуация в отдельном банке, внешние формы проявления, причины, ход развития	60
3.1. К понятию кризиса отдельного банка	60
Общий смысл кризиса (60). Важнейшие формы проявления кризиса (60). Возможные причины кризиса (64)	
3.2. Официальные толкования кризиса банка	66
Нормы законов (66). Нормы правовых актов Банка России (74)	
3.3. Кризисная ситуация в банке и возможные сценарии ее развития	77
Вопросы для самоконтроля	82

Часть II. Упреждающее антикризисное управление банковской системой и ее элементами	83
Глава 4. Принципы здорового и эффективного формирования и функционирования национальной банковской системы: содержание и практика	85
Принцип управляемости (85). Принцип эволюционно™ (85). Принцип адекватности (85). Принцип функциональной полноты (86). Принцип саморазвития (86). Принцип открытости (86). Принцип эффективности (87). Принцип адекватного правового сопровождения (87)	88
Вопросы для самоконтроля	
Глава 5. О стратегическом управлении развитием банковской системы	89
Вопросы для самоконтроля	94
Глава 6. Состояние и задачи совершенствования законодательной и нормативной базы банковской деятельности в стране: антикризисные аспекты	95
6.1. Закон «О несостоятельности (банкротстве)»: краткий анализ	95
6.2. Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»: краткий анализ	98
6.3. Антикризисные нормы законов «О Центральном банке РФ» и «О банках и банковской деятельности»: содержательный анализ Из Закона «О Центральном банке» (103). Из Закона «Об основах банковской деятельности» (106)	103
6.4. Специальные антикризисные нормативные акты Банка России: общие характеристики	107
6.4. Антикризисное качество нормативных актов других органов	112
Глава 7. Лицензирование деятельности кредитных организаций как способ упреждающего антикризисного управления развитием банковского сектора экономики	119
7.1. Нормативно-правовая база: общие перечни	119
7.2. Нормативные лицензионные требования к вновь учреждаемым банкам: содержание, тенденции изменения и уровень обоснованности Из банковских законов (120). Из актов Банка России (123)	120
7.3. Лицензионные требования к банкам, расширяющим свою деятельность	130
7.4. Специальные лицензионные меры Центрального банка	132
Вопросы для самоконтроля	135
Глава 8. Обязательные нормативы деятельности и требование их безусловного выполнения как способ предупреждения возникновения в практике кредитных организаций кризисных явлений	137
8.1. Нормативно-правовая база установления и применения обязательных нормативов Законодательная база (137). Нормативная база (140)	137

8.2. Обязательные нормативы: содержание и тенденции изменения	142
8.3. Важнейшие нормативы (группы нормативов), их смысл, конкретные значения и уровень обоснованности Нормативы достаточности собственного капитала (144). Нормативы классификации активов по степени рисков (148). Нормативы ликвидности (152). Нормативы резервов под возможные потери (нормативы допустимых рисков) (154)	144
8.4. Другие нормативы, их смысл и конкретные значения	166
8.5. Эффективность применения обязательных нормативов как антикризисного инструмента	170
8.6. Обязательные нормативы деятельности организаций в других сферах экономики	174
Вопросы для самоконтроля	177
Глава 9. Надзор за функционированием кредитных организаций и его роль в предупреждении возникновения или нарастания в их деятельности общественно значимых кризисных явлений	178
9.1. О нормативно-правовой базе банковского надзора	178
9.2. Надзор и регулирование деятельности элементов банковской системы Надзор, его содержание и цели (179). Регулирование деятельности банков: содержание и цели (181)	179
9.3. Базельские стандарты надзора за банками и их реализация в России	184
9.4. Рабочие принципы (правила) надзора за банками	186
9.5. Банковский надзор: актуальные проблемы и подходы к их решению Основные проблемы (187). Новый взгляд Базельского комитета на надзор (190). О качественном (эффективном) надзоре (191). О неформальном надзоре и его содержании (194). О стресс-тестировании банковской системы (198)	187
9.6. Органы банковского надзора и применяемые ими процедуры Комитет банковского надзора (203). Документарный надзор (204). Инспекционные проверки (212). О кураторах банков (214)	203
9.7. Регулирование деятельности отдельного банка (меры воздействия на банки по результатам надзора) Предупредительные меры воздействия (216). Принудительные меры воздействия (217)	215
9.8. Требования Центрального банка в рамках надзорных процедур к собственникам и управленцам банков, к технологиям и качеству управления в банках	223
Вопросы для самоконтроля	226

Глава 10. Ассоциации кредитных организаций и их роль в предупреждении кризисных процессов в банковской системе	228
Вопросы для самоконтроля	234
Часть III. Упреждающее антикризисное управление банками собственным развитием	235
Глава 11. Стратегия развития банка и ее роль в недопущении кризисных ситуаций	236
11.1. К постановке проблемы	236
11.2. Стратегия управления банком	238
Вводные замечания (238). Планирование и стратегия управления (241). О нормативных требованиях (246)	
11.3. Стратегия развития банка: содержание и технология разработки	248
11.4. Практические вопросы стратегии управления	253
О размере банка (253). Отношения с клиентами (255). Об универсализации или специализации банка (257)	
Вопросы для самоконтроля	259
Глава 12. Политики банка и механизмы их реализации	261
Глава 13. Качество управления банком	266
13.1. Подходы к оценке и минимально необходимые требования	266
13.2. Надежность банка: понятие и определяющие факторы	272
О главной функции управления (272). К понятию устойчивости (надежности) банка (273). Факторы устойчивости банка (278). Структура устойчивости банка и управлению ею (278)	
Глава 14. Качественные анализ и планирование деятельности банка как инструменты антикризисного управления	281
14.1. Аналитическая работа и ее роль в бескризисном развитии банка	281
Объекты анализа, наиболее интересные с точки зрения предупреждения развития в банке кризисных ситуаций (281). Виды финансового анализа, используемые в банках в антикризисных целях (284)	
Вопросы для самоконтроля	289
14.2. Планирование деятельности и развития банка как антикризисный инструмент	289
Необходимость планирования функционирования и развития банка (289). Объекты планирования и виды планов, необходимые банкам (292). Механизм разработки планов и поддержания их в актуальном состоянии (293)	
Вопросы для самоконтроля	296
14.3. Механизмы реализации планов (основные требования к организации оперативного управления деятельностью банка)	297
Глава 15. Управление банковскими рисками	299
15.1. Еще о природе банковских рисков	299
15.2. Идентификация и оценка рисков	302
15.3. Управление рисками банка	307

Вопросы для самоконтроля	309
Глава 16. Внутренний контроль и его роль в обеспечении устойчивого развития банка	311
16.1. Предварительные замечания	311
16.2. Законодательная и нормативная база	311
16.3. Организация внутреннего контроля по версии Центрального банка	314
Цели внутреннего контроля (314). Участники (система органов) контроля (315). Система контроля (317). Служба внутреннего контроля (317)	
16.4. Об эффективной организации внутреннего контроля	323
Концептуальные положения (323). Виды внутреннего контроля в банке (329)	
Вопросы для самоконтроля	333
16.5. Специальные виды контроля	333
Глава 17. Специальные антикризисные меры	337
17.1. Постановка вопроса	337
17.2. О стресс-тестировании в банках	338
17.3. Внутренние нормативы и лимиты банка как антикризисный инструмент	345
17.4. О внутренних реорганизациях банков по их собственной инициативе	347
Вводные замечания (347). Управление изменениями в банке: общие подходы (350). План реорганизации кредитного процесса в банке (358)	
17.5. О программах действий на случаи возникновения трудностей и проблемных ситуаций	363
17.6. О стандартах банковской деятельности	365
17.7. Другие специальные меры	367
Часть IV. Последующее антикризисное управление элементами банковской системы	369
Глава 18. Реорганизация проблемного банка по требованию и под контролем Банка России	370
18.1. Исходные положения	370
Вопросы для самоконтроля	371
18.2. Принудительная реорганизация банка: понятие, критерии необходимости, конечная цель	372
К понятию реорганизации банка (372). Критерии необходимости реорганизации банка (376). Требование о реорганизации банка и его предъявление (378). Ожидающийся результат реорганизации (379)	
18.3. Основные формы реорганизации банков в соответствии с законодательством и связанные с ними главные процедуры и трудности	380
Общие положения (380). Основные процедуры реорганизации (381). Зарубежные правила объединения банков (385). Главные выводы (393). О позиции регулирующих органов (396)	

18.4. Другие формы реорганизации банков и их содержание	397
18.5. Эффективность процессов присоединения банков в мире и России	398
Вопросы для самоконтроля	400
Глава 19. Финансовое оздоровление банка по требованию и под контролем Банка России	401
19.1. Финансовое оздоровление банка: базовые положения О критериях необходимости санации банка (401). Иллюстрация (401). Некоторые выводы (406). Требование о санировании банка и его предъявление (408)	401
19.2. План финансового оздоровления банка: основные процедурные требования Содержание и конечная цель процесса санации (409). Содержание плана санации (411). Временная администрация по управлению проблемным банком (413). Мораторий как инструмент санации банков (420)	409
Вопросы для самоконтроля	422
19.3. Из опыта антикризисного управления и финансового оздоровления кредитных организаций Из отечественного опыта (422). Из иностранного опыта (428)	422
Глава 20. Ликвидация коммерческого банка	430
20.1. Ликвидация отдельных банков как процесс укрепления «здоровья» и надежности банковской системы Банки, подлежащие ликвидации (430). Законодательная и нормативная база (430). Возможные способы ликвидации банков (431)	430
20.2. Лишение банка лицензии: основания, порядок, последствия Основания отзыва лицензии (432). Порядок отзыва лицензии (434). Порядок аннулирования лицензии и последующие действия (436). Ближайшие последствия лишения банка лицензии (438). Постепенное отмирание банка после лишения его лицензии (440)	432
20.3. Порядок признания банка банкротом Инициирование дела о банкротстве банка (449). Основания признания банка банкротом (452)	449
20.4. Процедуры ликвидации банка-банкрота Особенности судебного разбирательства по делам о банкротстве банка (455). Конкурсное производство (456)	455
20.5. Актуальные проблемы практики ликвидации банков После отзыва лицензии (466). Криминальный аспект проблемы (469)	466
Вопросы для самоконтроля	474

М

- Кризисное состояние кредитных организаций
- Упреждающее антикризисное управление банковской системой и ее элементами
- Упреждающее антикризисное управление банками собственным развитием
- Последующее антикризисное управление элементами банковской системы



Антикризисное управление кредитными организациями

А.М. Тавасиев

ISBN 5-238-01070-2



785238 01070C

ЮНИТИ
UNITY

www.unity-dana.ru

ЮНИТИ
UNITY

A