

## СОДЕРЖАНИЕ

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Трохова О.В.

### УЧРЕДИТЕЛЬ

Академия  
банковского бизнеса

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Исаев С.М.  
Насибян С.С.  
Николаева О.Е.  
Слепов В.А.  
Спицына О.М.  
Хандруев А.А.  
Черник И.Д.

### РЕДАКЦИЯ

119034 Москва,  
ул. Пречистенка,  
д. 10, офис 7  
Тел.: 8 (499) 766-92-77,  
766-97-92, 766-93-04

E-mail: study@v-consult.ru

Сайт: www.v-consult.ru

Отпечатано и разработано  
в ООО «Издательская  
группа «Граница»  
123007 Москва,  
Хорошевское шоссе, 38

Тел.: 941-26-66, 941-36-46

E-mail: granica\_publish@mail.ru

### Денежно-кредитная политика

Состояние денежной сферы и реализация  
денежно-кредитной политики в I квартале 2012 года ..... 2

### Аналитические материалы

#### Гусева К. Н., Журавлева Ю. А.

Основные факторы роста и торможения  
кредитной активности российских банков  
в реальном секторе экономики ..... 7

#### Егоров А. В., Кирюхина Н. В.

Опыт организации обследований условий  
банковского кредитования центральными банками ..... 18

#### Галанов В. С.

Перспективы применения процессного подхода  
в области кредитования юридических лиц ..... 26

#### Богатырев С. Ю., Гусельникова Е. Н.

Квалиметрия кредитования ритейла ..... 29

### Налоговая политика

#### Черник И. Д.

Досудебное урегулирование налоговых споров —  
что может дать подготовка письменных возражений  
на акт проверки ..... 37

### Конференции. Семинары

#### Супрунович Е. Б.

Новые тенденции в зарубежных заимствованиях ..... 48

### Информация

Письмо Банка России от 16.05.2012 № 69-Т  
«О рекомендациях Базельского комитета по банковскому  
надзору «Принципы надлежащего управления  
операционным риском» ..... 50

## Состояние денежной сферы и реализация денежно-кредитной политики в I квартале 2012 года

### Состояние денежной сферы

Динамика денежно-кредитных показателей в I квартале 2012 года формировалась в условиях замедления инфляции, неопределенности развития внешнеэкономической ситуации, сохранения рисков для устойчивости роста российской экономики.

В январе-марте 2012 года на фоне сложившейся внешнеэкономической конъюнктуры и положительного сальдо по счету текущих операций платежного баланса наблюдался приток иностранной валюты в страну, что обусловило укрепление рубля к доллару США и евро. В результате чистые иностранные активы банковской системы в долларовом выражении<sup>1</sup> возросли на 5,7%, хотя в рублевом выражении они сократились на 3,7%.

Внутренние требования банковской системы за январь-март 2012 года уменьшились на 0,9%. В условиях сложившегося бюджетного

профицита чистые требования банковской системы к органам государственного управления сократились на 16,9%, прежде всего в результате накопления остатков средств на их счетах в Банке России, что оказало сдерживающее влияние на динамику денежной массы.

Внутренние требования банковской системы к организациям и населению за январь-март 2012 года возросли на 2,1%. По итогам I квартала 2012 года задолженность по кредитам нефинансовым организациям практически не изменилась, в то время как задолженность по кредитам физическим лицам увеличилась на 6,2%. Годовые темпы прироста задолженности по кредитам нефинансовым организациям несколько замедлились, составив 23,3% на 1.04.2012 года (26,0% на 1.01.2012 года), при этом годовые темпы прироста задолженности по кредитам физическим лицам продолжили ускоряться и составили 40,6%. Годовые темпы прироста общей задолженности по кредитам на 1.04.2012 года составили 27,2%.



**Рис. 1.** Основные источники изменения широкой денежной массы в 2011–2012 годах (за квартал, млрд руб.)

<sup>1</sup> Рассчитано по курсу на конец месяца.

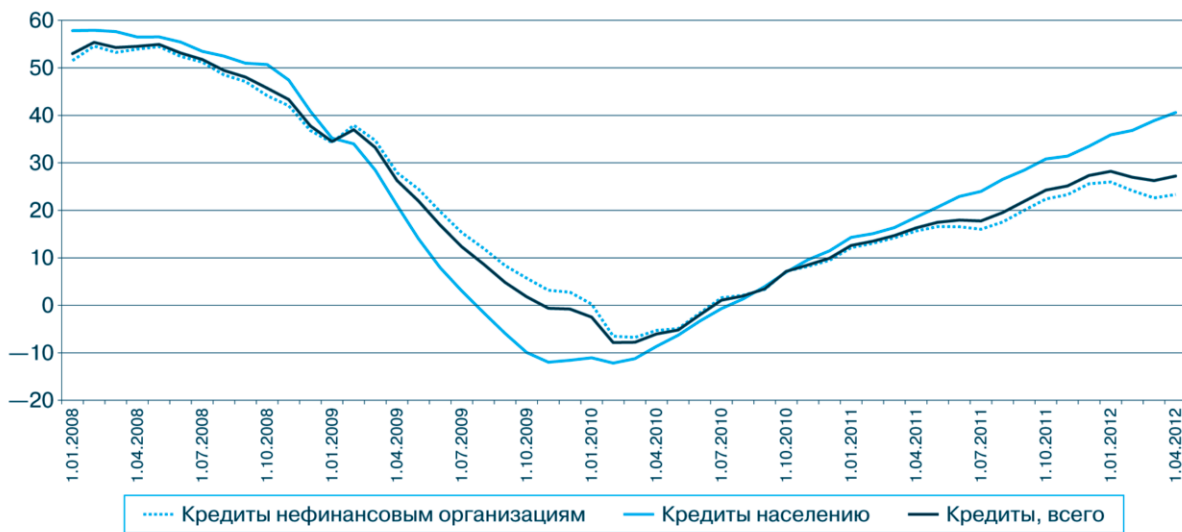
Текущая динамика кредитных агрегатов в целом свидетельствует о сохраняющемся интенсивном росте кредитной активности банков, однако темпы их роста в I квартале 2012 года могут указывать на начало перехода кредитного цикла в более умеренную фазу.

**Широкая денежная масса** за январь-март 2012 года уменьшилась на 1,4% и на 1.04.2012 года составила 28,4 трлн руб. (за аналогичный период 2011 года она сократилась на 0,6%). Годовые темпы прироста широкой денежной массы снизились с 21,1% на 1.01.2012 года до 20,2% на 1.04.2012 года (на 1.04.2011 года они были равны 22,4%).

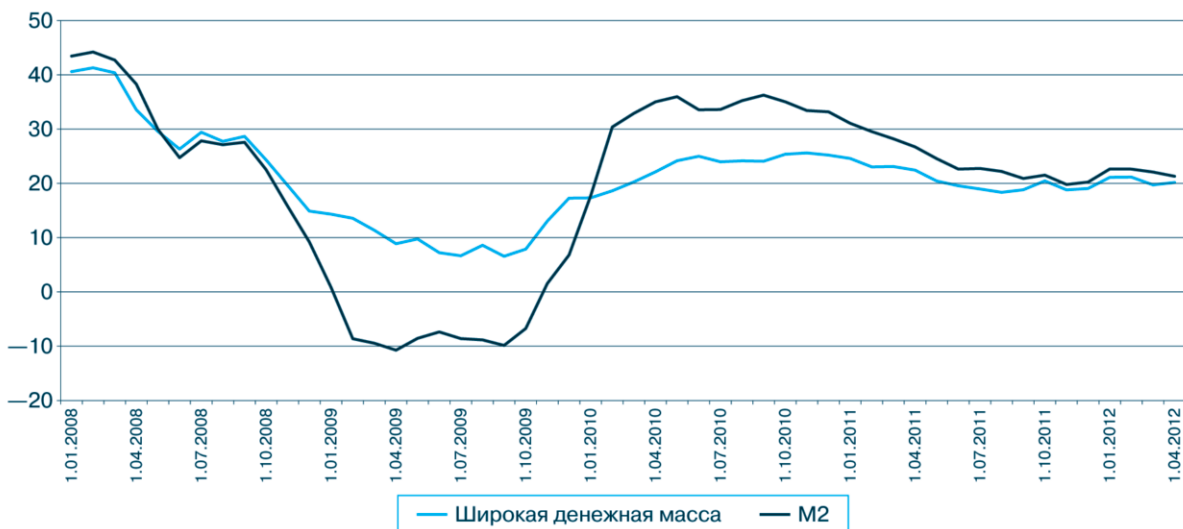
**Денежный агрегат M2** за январь-март 2012 года снизился на 2,0% и на 1.04.2012 года составил 24,0 трлн руб. (за аналогичный период

2011 года он сократился на 1,0%). Годовые темпы прироста рублевой денежной массы в рассматриваемый период постепенно снижались — с 22,6% на 1.01.2012 года до 21,3% на 1.04.2012 года (на 1.04.2011 года они были равны 26,7%). Соотношение темпов прироста потребительских цен и денежного агрегата M2 в I квартале 2012 года обусловило уменьшение последнего в реальном выражении на 3,5% (в I квартале 2011 года — на 4,6%).

**Денежный агрегат M0** за I квартал 2012 года сократился на 3,9% (за аналогичный период 2011 года — на 2,9%). При этом наличные деньги в обращении уменьшились не только в соответствии с сезонными закономерностями в январе (на 4,5%), но и в марте (на 0,2%), тогда как в феврале наблюдалось их небольшое уве-



**Рис. 2.** Кредиты в рублях и иностранной валюте нефинансовым организациям и населению (годовые темпы прироста, %)



**Рис. 3.** Динамика основных денежных агрегатов (годовые темпы прироста, %)

личение (на 0,7%). В годовом выражении прирост наличных денег в обращении на 1.04.2012 года был равен 16,0%.

**Безналичная составляющая денежного агрегата М2** за I квартал 2012 года сократилась на 1,4% (за аналогичный период 2011 года — на 0,3%). Объем депозитов в национальной валюте уменьшился в январе (на 3,2%), но вырос в феврале и марте (на 0,7 и 1,1% соответственно). Годовые темпы прироста безналичных рублевых денежных средств на 1.04.2012 года составили 23,1%.

В I квартале 2012 года объем рублевых депозитов «до востребования» сократился на 5,0% (в аналогичный период 2011 года — на 3,8%). Вместе с тем срочные депозиты возросли только на 0,7% (в аналогичный период 2011 года — на 1,9%). По состоянию на 1.04.2012 года годовые темпы прироста рублевых депозитов «до востребования» были равны 18,1%, срочных рублевых депозитов — 26,0%.

За I квартал 2012 года общий объем средств юридических лиц на рублевых счетах уменьшился на 4,3% (за I квартал 2011 года — на 3,7%), при этом сократились как депозиты «до востребования» (на 2,7%), так и срочные вклады (на 6,2%). За этот же период средства физических лиц на рублевых счетах увеличились на 1,1% (за I квартал 2011 года — на 2,6%), при этом объем депозитов «до востребования» уменьшился на 10,0%, а прирост срочных вкладов составил 4,3%.

В структуре рублевой денежной массы доля наличных денег в обращении на 1.04.2012 года сократилась относительно 1.01.2012 года на 0,5 процентного пункта (до 23,7%). Удельный вес депозитов «до востребования» уменьшился на 0,8 процентного пункта, а срочных депозитов — увеличился на 1,3 процентного пункта (до 27,5 и 48,8% соответственно).

За январь-март 2012 года **депозиты в иностранной валюте** в долларовом выражении возросли на 12,3% (в рублевом эквиваленте — на 2,3%). При этом средства юридических лиц на инвалютных счетах увеличились на 14,9%, а средства физических лиц — на 9,7% (за январь-март 2011 года — на 10,3 и 6,5% соответственно). Годовые темпы прироста безналичной иностранной валюты в долларовом выражении на 1.04.2012 года составили 10,8%.

В I квартале 2012 года **объем наличной иностранной валюты** у небанковских организаций и населения, по предварительной оценке платежного баланса, возрос на 2,3 млрд долл. США (в I квартале 2011 года отмечалось снижение на 0,3 млрд долл. США). При этом объемы нетто-продажи наличной иностранной валюты

уполномоченными банками физическим лицам за январь-март 2012 года составили 7,2 млрд долл. США по сравнению с 3,4 млрд долл. США за аналогичный период 2011 года.

**Денежная база в широком определении** за январь-март 2012 года уменьшилась на 9,9% и составила 7,8 трлн руб. на 1.04.2012 года. Основное сокращение денежной базы произошло в январе (на 8,6%), а в феврале и марте она изменилась незначительно. За рассматриваемый период в структуре денежной базы доля наличных денег в обращении (с учетом наличных денег в кассах кредитных организаций) возросла с 79,8 до 82,8%, доля совокупных безналичных банковских резервов уменьшилась соответственно до 17,2%.

**Совокупные безналичные банковские резервы** за январь-март 2012 года уменьшились на 23,5% — до 1,3 трлн руб. на 1.04.2012 года, их средний дневной объем в I квартале был равен 1,4 трлн руб. (в I квартале 2011 года — 2,2 трлн руб.).

В составе совокупных безналичных банковских резервов средства кредитных организаций на корреспондентских счетах в Банке России уменьшились с 981,6 млрд руб. на 1.01.2012 года до 812,5 млрд руб. на 1.04.2012 года, а средние дневные остатки на корсчетах в I квартале находились на уровне 744,7 млрд руб.

В I квартале 2012 года средняя ставка по размещенным российскими банками однодневным МБК в рублях составила 4,7%. Колебания ставок межбанковского кредитного рынка следовали за изменениями объема ликвидных средств российских кредитных организаций. В течение большей части февраля 2012 года ставка MIACR по однодневным рублевым МБК не превышала 4,5% годовых. В марте 2012 года возросший спрос на рублевую ликвидность способствовал повышению ставок по межбанковским кредитам. В I квартале 2012 года сохранялась внутримесячная цикличность ставок, в периоды проведения обязательных платежей банками и их клиентами отмечались локальные пики ставок. Максимальное за I квартал 2012 года значение ставки MIACR по однодневным МБК в рублях было зафиксировано 26 марта и составило 5,9% годовых. Среднемесячное значение ставки MIACR по однодневным рублевым МБК в январе составило 4,8% годовых, в феврале — 4,4% годовых, в марте — 5,1% годовых.

Спред между средними ставками MIACR и MIACR-IG (фактическая ставка по кредитам, предоставленным российским банкам, имеющим инвестиционный кредитный рейтинг) в I квартале 2012 года составил 8 базисных пунк-

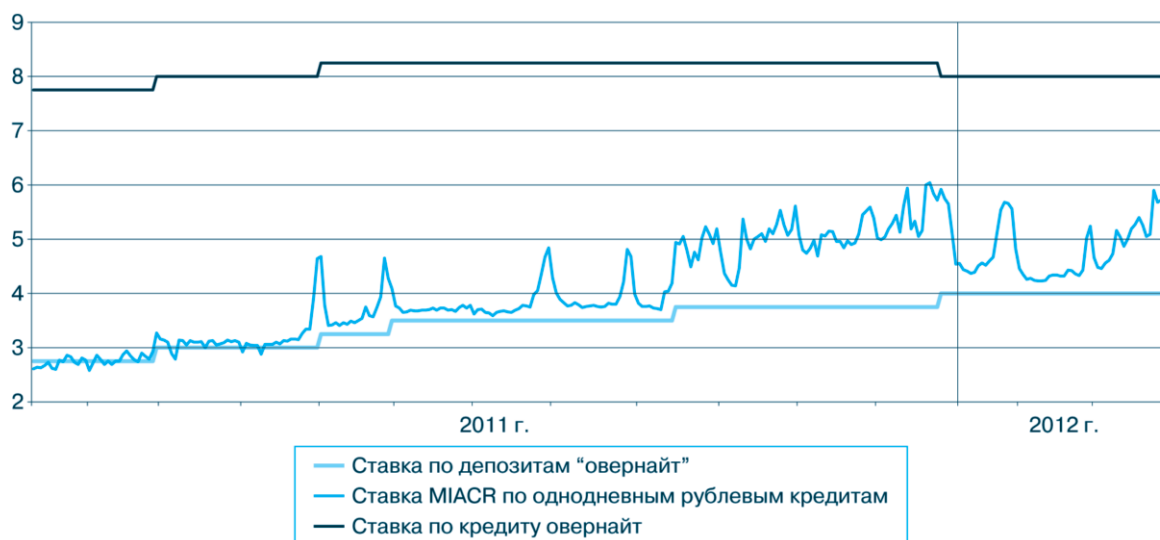


Рис. 4. Коридор процентных ставок Банка России и ставка MIACR (% годовых)

тов (в IV квартале 2011 года — 9 базисных пунктов).

#### Инструменты денежно-кредитной политики

В I квартале 2012 года Совет директоров Банка России принимал решения о сохранении на неизменном уровне ставки рефинансирования и процентных ставок по операциям Банка России. С учетом оценки инфляционных рисков и перспектив экономического роста уровень ставок денежного рынка, складывавшийся внутри процентного коридора Банка России, рассматривался им как приемлемый на ближайшие месяцы.

Принимая во внимание высокую вероятность сохранения в 2012 году ситуации дефицита ликвидности банковского сектора и соответствующие прогнозы относительно увеличения спроса на рефинансирование, Банк России в конце I квартала принял ряд решений об увеличении сроков проведения операций по предоставлению ликвидности:

- возобновил проведение ломбардных кредитных аукционов и аукционов прямого РЕПО на срок 12 месяцев;

- возобновил проведение операций по предоставлению кредитным организациям кредитов, обеспеченных активами или поручительствами, на срок от 181 до 365 дней;

- приступил к проведению операций по предоставлению кредитным организациям кредитов, обеспеченных золотом, на срок от 181 до 365 дней.

В целях обеспечения бесперебойного функционирования платежной системы Банк России

ежедневно предоставлял кредитным организациям **внутридневные кредиты**. Их объем в январе-марте 2012 года составил 9,9 трлн руб., увеличившись по сравнению с соответствующим периодом 2011 года на 2,6 трлн руб. (на 35,6%).

Банк России также предоставлял кредитным организациям для завершения операционного дня **кредиты овернайт**, объем которых в I квартале 2012 года составил 32,1 млрд руб., уменьшившись по сравнению с соответствующим периодом 2011 года на 25,7 млрд руб. (на 44,5%).

За январь-март 2012 года объем предоставленных кредитным организациям **ломбардных кредитов** составил 35,1 млрд руб. (за аналогичный период 2011 года — приблизительно в 4,5 раза меньше — 7,6 млрд руб.), из них 13,4 млрд руб. (38,3% от общего объема) — по фиксированной процентной ставке 21,7 млрд руб. (61,7% от общего объема) — на ломбардных кредитных аукционах.

В I квартале 2012 года Банк России провел операции **прямого РЕПО** на сумму 5,4 трлн руб. (за аналогичный период 2011 года — 0,03 млрд руб.). Среднедневной объем задолженности кредитных организаций перед Банком России по данному инструменту рефинансирования в I квартале 2012 года составил 382,3 млрд руб. (2,0 млрд руб. в I квартале 2011 года).

Объем предоставленных в отчетный период **кредитов, обеспеченных активами или поручительствами кредитных организаций**, составил 308,7 млрд руб. по сравнению с 4,1 млрд руб. за аналогичный период 2011 года.

Банк России продолжил предоставление **кредитов по фиксированной процентной**

**ставке, обеспеченных золотом**, объем которых составил 0,2 млрд рублей. Использование данного инструмента рефинансирования было начато в IV квартале 2011 года.

Операции «**валютный своп**» в январе-марте 2012 года не проводились из-за отсутствия спроса на них со стороны кредитных организаций.

В I квартале 2012 года Банк России осуществлял **абсорбирование свободных денежных средств** кредитных организаций с помощью депозитных операций, объем которых составил 11,9 трлн руб. и значительно снизился по сравнению с I кварталом 2011 года (22,6 трлн руб.). Основная часть средств была абсорбирована с помощью операций по фиксированным процентным ставкам. В I квартале 2012 года Банк России не проводил операции по продаже государственных ценных бумаг из своего портфеля и операции с ОБР.

В отчетный период Банк России не принимал решений об изменении нормативов **обязательных резервов**. Нормативы по обязательствам кредитных организаций перед юридическими лицами — нерезидентами в валюте Российской Федерации и в иностранной валюте составляли 5,5%; по обязательствам кредитных организаций перед физическими лицами в валюте Российской Федерации и в иностранной валюте — 4,0%.

Коэффициент усреднения для расчета усредненной величины обязательных резервов не изменялся и составлял:

- для кредитных организаций (кроме РНКО, РЦ ОРЦБ) — 0,6;
- для РНКО и РЦ ОРЦБ — 1,0.

Корректировочный коэффициент, применяемый для определения суммы обязательств кредитной организации по выпущенным ею долговым ценным бумагам перед кредитными организациями — резидентами Российской Федерации, действовал в размере 0,2.

Сумма обязательных резервов, депонированных кредитными организациями на счетах обязательных резервов в Банке России, на 1.04.2012 года составила 385,2 млрд руб. по сравнению с 378,4 млрд руб. на 1.01.2012 года. При этом по состоянию на 1.01.2012 года обязательные резервы по обязательствам в валюте Российской Федерации составили 265,9 млрд руб. (прирост за январь-март составил 12,2 млрд руб.); обязательные резервы по обязательствам в иностранной валюте сократились за I квартал на 5,4 млрд руб., составив 119,3 млрд рублей.

Кредитные организации активно пользовались усреднением обязательных резервов, выполняя часть обязательных резервов путем поддержания соответствующего среднемесячного остатка денежных средств на корреспондентских счетах (корреспондентских субсчетах) в Банке России. В течение периода усреднения с 10 февраля по 10 марта 2012 года правом на усреднение обязательных резервов воспользовались 680 кредитных организаций (или 69,6% от общего числа действующих кредитных организаций).

Усредненная величина обязательных резервов в течение периода усреднения с 10 февраля по 10 марта 2012 года составила 526,7 млрд руб. (в течение периода с 10 декабря 2011 года по 10 января 2012 года — 501,7 млрд руб.). •

УДК: 336.717, 336.77; ВАК: 08.00.10; JEL: E44, G1, G2

**К. Н. ГУСЕВА,**  
кандидат экономических наук,  
старший научный сотрудник,  
финансовый аналитик  
**Ю. А. ЖУРАВЛЕВА,**  
кандидат экономических наук,  
банковский аналитик

## Основные факторы роста и торможения кредитной активности российских банков в реальном секторе экономики

В статье исследуются различные аспекты развития корпоративного и розничного сегментов российского кредитного рынка в 2011 году — начале 2012 года. Особое внимание уделяется оценке динамики и структуры кредитования нефинансовых организаций и физических лиц.

This article contains an analysis of various aspects of development of corporate and retail segments of the Russian credit market during 2011 — the beginning of 2012. The special attention is given to assessment of dynamics and structure of lending to non-financial organizations and households.

*Ключевые слова:* кредитные организации; нефинансовые организации; физические лица; кредитный рынок; корпоративное кредитование; розничное кредитование; процентные ставки по кредитам; качество кредитного портфеля.

*Key words:* credit organizations; non-financial organizations; households; credit market; corporate lending; retail lending; credit interest rates; loan portfolio quality.

Развитие отечественного кредитного рынка в 2011 году — начале 2012 года происходило в условиях умеренного роста российской экономики. Положительная динамика показателей социальной сферы способствовала наращиванию объемов кредитования физических лиц. На фоне роста промышленного производства и инвестиций в основной капитал несколько улучшилось финансовое состояние корпоративных заемщиков. Важным фактором ускорения развития корпоративного кредитования послужило ограничение доступа российских нефинансовых организаций к зарубежным источникам финансирования вследствие кризисных явлений в мировой экономике.

### Особенности кредитования нефинансовых организаций

Объем задолженности нефинансовых организаций по банковским кредитам за 2011 год увеличился на 26,0%, что более чем в 2 раза превышает аналогичный показатель 2010 года (рис. 1). Причем во второй половине 2011 года по сравнению с первой наблюдалось ускорение роста объемов корпоративного кредитного

портфеля. Отчасти это стало следствием снижения кредитной активности на внешних финансовых рынках. В этих условиях многие (особенно крупные) российские нефинансовые организации стали более активно привлекать кредитные ресурсы от отечественных банков.

В I квартале 2012 года кредитную активность нефинансовых организаций наряду с традиционным фактором сезонности предопределили нестабильность на мировом финансовом рынке, ставшая одной из причин ужесточения условий кредитования, и укрепление курса рубля по отношению к доллару США (около четверти кредитов нефинансовым организациям на 1.04.2012 года предоставлено в иностранной валюте). За этот период объем задолженности по кредитам нефинансовым организациям почти не изменился, но без учета валютной переоценки возрос на 2,3% (рис. 2). Обороты по рублевым кредитным операциям уменьшились, но сохранились на достаточно высоком уровне (например, по сравнению с аналогичным периодом 2011 года). В связи с этим дополнительным фактором сокращения кредитного портфеля нефинансовых организаций в рублях, возможно, была характерная для начала года активиза-

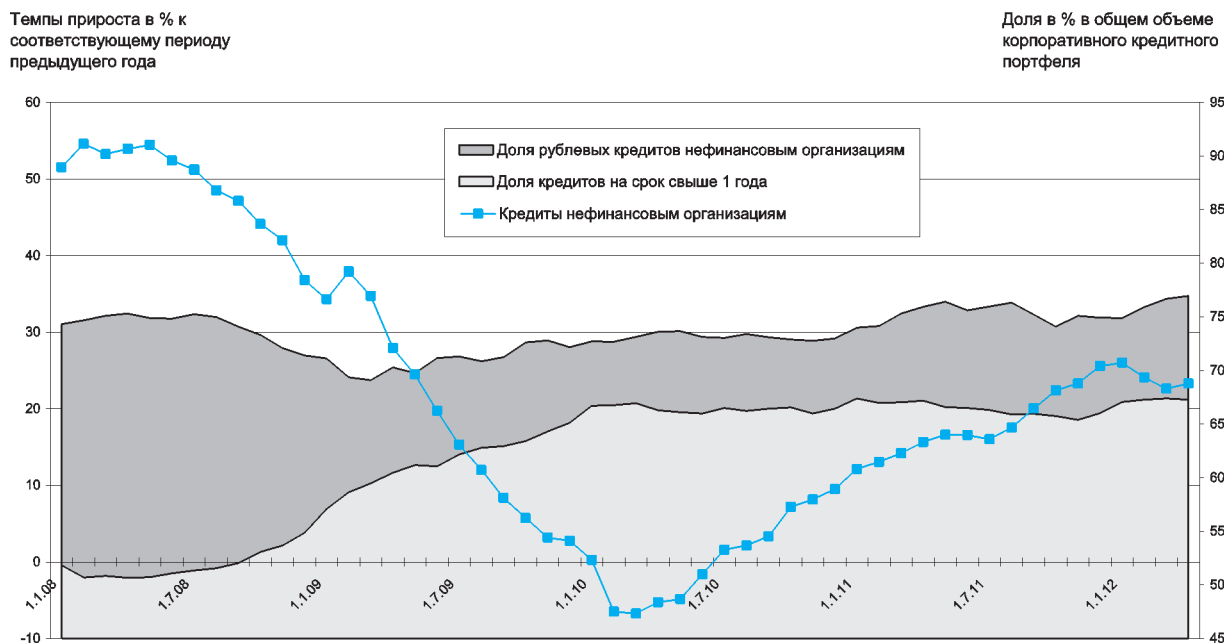


Рис. 1. Основные показатели рынка корпоративного кредитования

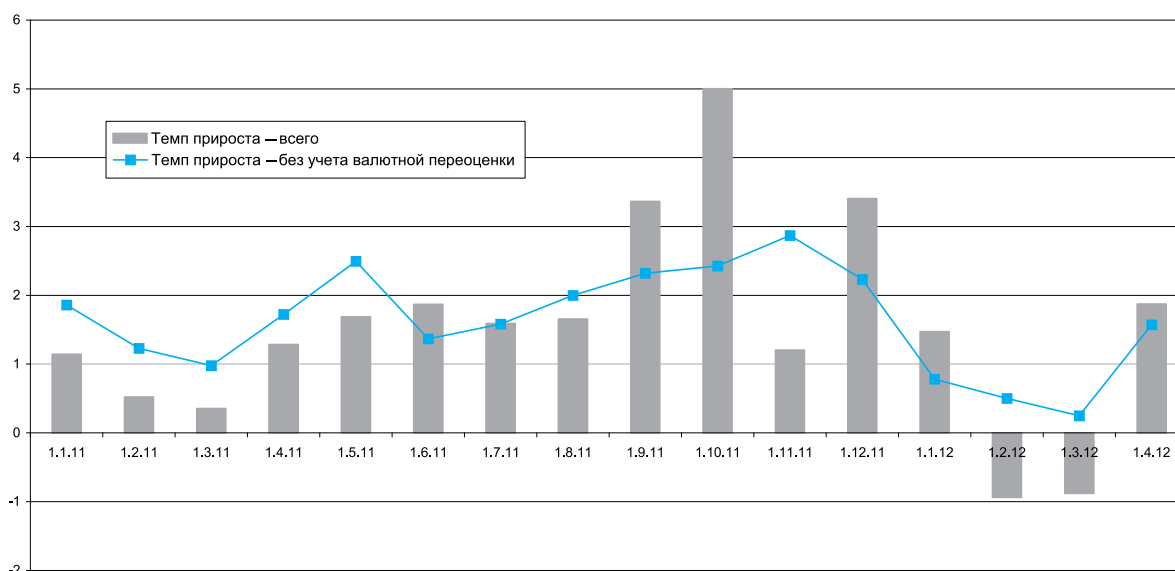


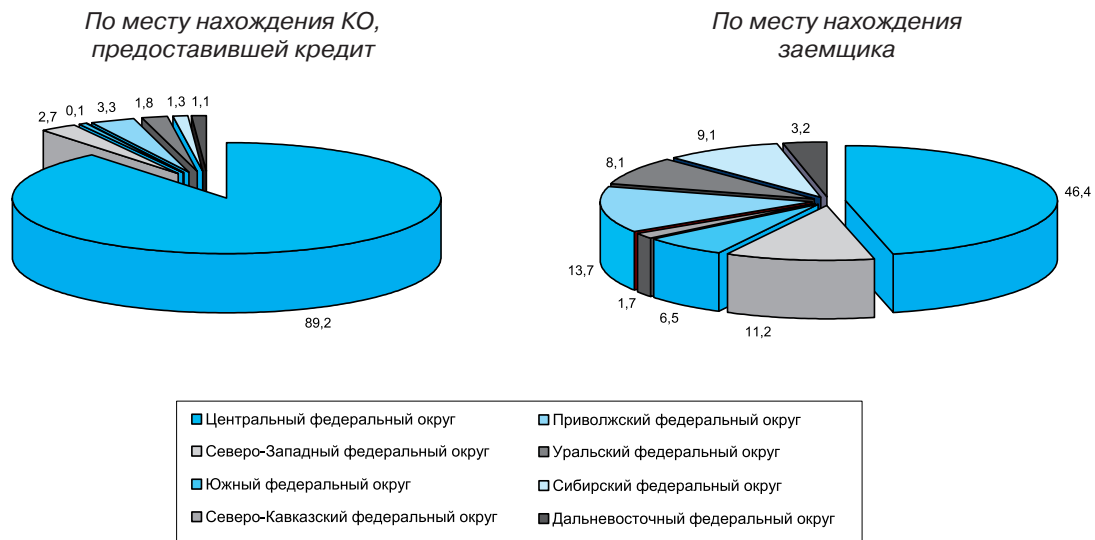
Рис. 2. Месячные темпы прироста кредитов нефинансовым организациям в 2011 году — I квартале 2012 года (в % к предыдущему месяцу)

ция погашений соответствующей кредитной задолженности.

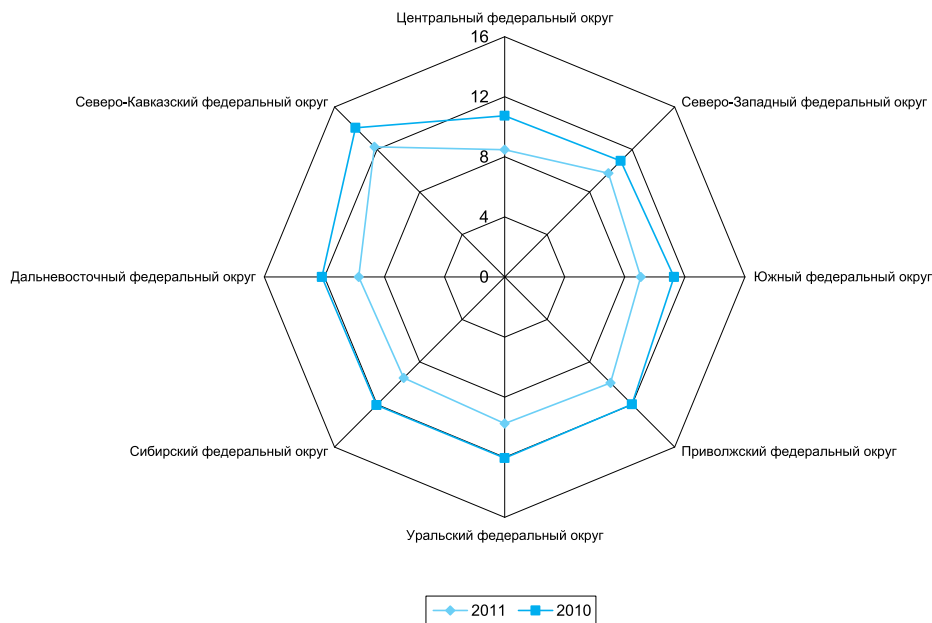
Наращивание объемов кредитования нефинансовых организаций в разрезе отдельных округов Российской Федерации в 2011 году, как и годом ранее, отличалось неравномерностью. Темпы прироста корпоративного кредитного портфеля, превышающие среднероссийский показатель, наблюдались у банков, головной офис которых зарегистрирован в Южном (33,8%)

и Дальневосточном (32,7%) федеральных округах. Это связано как с активизацией банковского бизнеса в этих регионах, так и с реализацией в указанных округах крупных инфраструктурных и инновационных проектов, осуществляемых при государственной поддержке. Кроме того, на региональные возможности банков по кредитованию оказывали влияние объемы и стоимость источников фондирования, привлеченных в соответствующем регионе. Более 90%





**Рис. 3.** Региональная концентрация корпоративного и розничного сегментов кредитного рынка на 1 января 2012 года (%)



**Рис. 4.** Среднегодовые номинальные процентные ставки по рублевым кредитам нефинансовым организациям по всем срокам (% годовых)

кредитов нефинансовым организациям по-прежнему было предоставлено банками Центрального федерального округа (далее — ЦФО) (рис. 3).

Несмотря на высокую концентрацию корпоративного кредитования по округам, в которых зарегистрированы банки, предоставившие кредиты, только половину его суммарного объема и годового прироста формировали нефинансовые организации ЦФО. При этом корпоративные кредиты в указанном округе были самыми «дешевыми» ввиду высокого уровня конкуренции между банками в ЦФО<sup>1</sup> и лучшего по сравнению с прочими округами кредитного качества заемщиков (рис. 4).

На протяжении большей части 2011 года наблюдался рост потребности нефинансовых организаций в банковских услугах<sup>2</sup>. В частности,

<sup>1</sup> В указанном федеральном округе зарегистрировано более 50% всех банков Российской Федерации.

Согласно ежеквартальному мониторингу нефинансовых организаций в части спроса на банковские услуги, проводимому Банком России (по результатам опроса 10832 нефинансовых организаций из 79 регионов Российской Федерации).

в конце 2011 года у ¼ организаций это было связано с ростом потребности в пополнении оборотных средств, около 16% — с ростом потребности в финансировании инвестиций. В целом по России доля банковских кредитов в инвестициях в основной капитал организаций составляла в 2011 году менее 10%. В качестве основного источника финансирования инвестиций традиционно выступали собственные средства нефинансовых организаций — прибыль и амортизация, но по отдельным субъектам Российской Федерации ситуация заметно различалась. Так, доля банковских кредитов в инвестициях в основной капитал организаций варьировалась от 0,1% в Чукотском автономном округе до 26,8% в Курской области<sup>3</sup>. В целом привлекательность того или иного субъекта Российской Федерации для банковского кредитования по-прежнему зависела от уровня экономического развития региона, его отраслевой специализации и возможности заемщиков привлекать альтернативные источники финансирования инвестиций (в том числе бюджетные).

Снижение процентных ставок по кредитам нефинансовым организациям на срок до 1 года в июле-августе 2011 года до исторически минимального значения — 7,9% годовых (рис. 5) было одной из причин опережающего роста краткосрочного кредитования за анализируемый

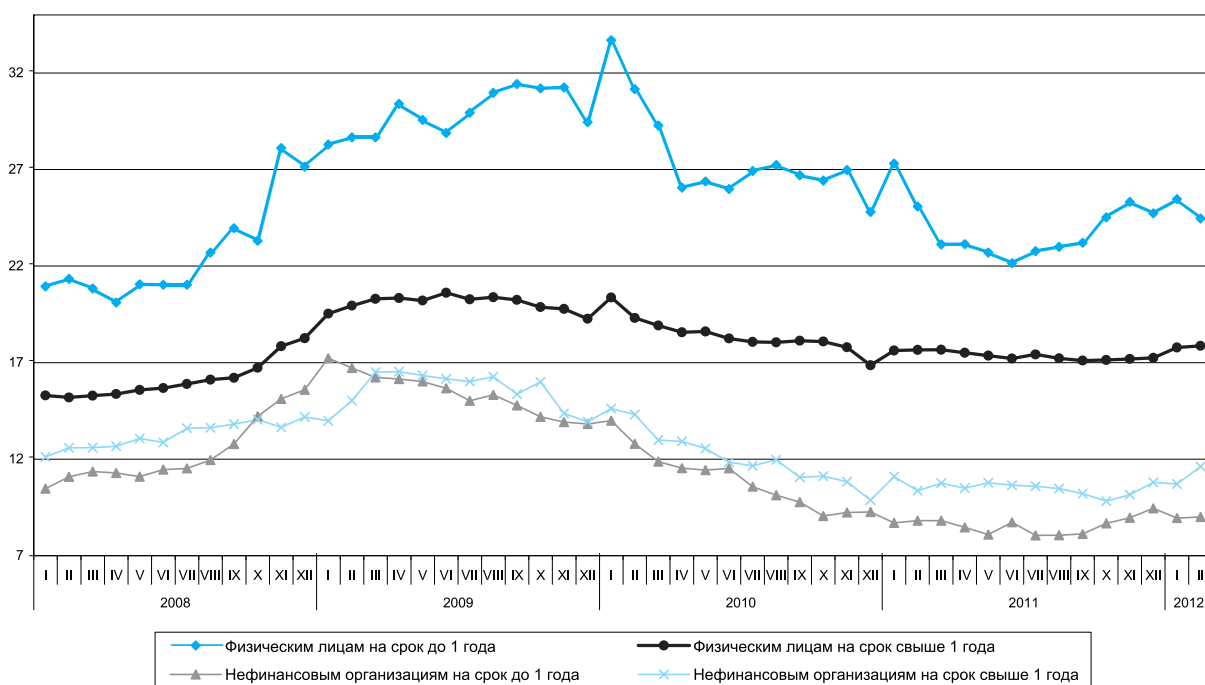
период по сравнению с долгосрочным. Несмотря на это, около 66% годового прироста корпоративного кредитного портфеля за 2011 год было обеспечено за счет кредитов на срок свыше 1 года.

В I квартале 2012 года объем задолженности по краткосрочным кредитам нефинансовым организациям уменьшился на 2,0% (за IV квартал 2011 года увеличился на 2,8%), по долгосрочным — возрос на 0,3% (на 8,3%). Доля кредитов на срок свыше 1 года повысилась до 67,3% на 1.04.2012 года. Замедление роста объема задолженности по долгосрочным кредитам можно объяснить не только повышением процентных ставок, но и продолжением сокращения сроков кредитования. Более интенсивное уменьшение портфеля кредитов сроком до 1 года, вероятно, является следствием использования нефинансовыми организациями для финансирования текущей производственной деятельности после удорожания кредитных ресурсов в IV квартале 2011 года части средств, накопленных на банковских депозитах. За I квартал 2012 года их объем на срок до 1 года уменьшился на 18,4%.

Как и годом ранее, наиболее существенно — на 27,9% за 2011 год — объемы кредитования нефинансовых организаций нарастили 30 крупнейших банков, в том числе ОАО «Сбербанк России» — на 32,4%. В совокупном объеме корпоративных кредитов доля 30 крупнейших банков на начало 2012 года составила почти 81%.

Среди организаций различных видов экономической деятельности максимальный темп

<sup>3</sup> По данным Росстата.



**Рис. 5.** Номинальные процентные ставки по рублевым кредитам нефинансовым организациям и физическим лицам (% годовых)

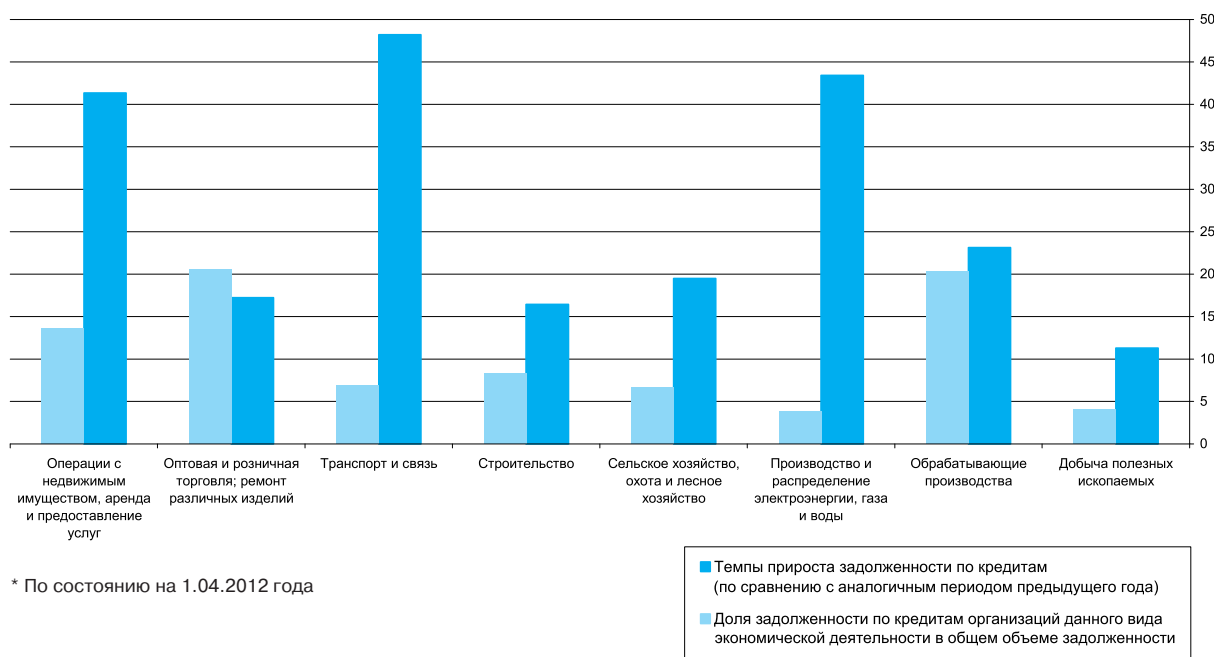


Рис. 6. Структура кредитования нефинансовых организаций по видам экономической деятельности (%)\*

прироста кредитов за 2011 год продемонстрировали организации транспорта и связи — 76,5%. Отчасти это связано с продолжением реализации проектов, поддерживаемых государством, что снижает риски невозврата предоставленных кредитов. Доля организаций транспорта и связи в корпоративном кредитном портфеле за 2011 год повысилась до 7,1% на 1.01.2012 года. Однако основной вклад в годовой прирост суммарного объема кредитов нефинансовым организациям (18,3%) внесли организации обрабатывающих производств. В отраслевой структуре корпоративного кредитного портфеля их доля (20,1% на 1.01.12) сравнялась с давно преобладающей долей организаций оптовой и розничной торговли (рис. 6).

В I квартале 2012 года организации оптовой торговли и обрабатывающих отраслей нарастили кредитные портфели (на 2,1 и 1,4% соответственно) и сохранили доминирующие позиции в отраслевой структуре кредитов нефинансовых организаций (20,5 и 20,4% на 1.04.2012 года). Кредитный портфель организаций транспорта и связи уменьшился на 4,1%, в частности в результате действия фактора сезонности и эффекта высокой базы. В IV квартале 2011 года этот вид деятельности лидировал по темпу прироста кредитного портфеля — 27,1%, причем в декабре он был рекордно высоким за последние несколько лет (14,0%).

В 2011 году банки достаточно активно развивали кредитование малого и среднего бизне-

са. Объем кредитов субъектам малого и среднего предпринимательства за 2011 год увеличился на 19,1% (за 2010 год — на 17,2%). В I квартале 2012 года рост кредитного портфеля субъектов малого и среднего предпринимательства продолжился, причем темп его прироста — 4,3% — был в 1,3 раза больше, чем в IV квартале 2011 года. Возможно, это объясняется тем, что некоторые банки смягчили условия кредитования этой категории заемщиков, стремясь диверсифицировать кредитный портфель за счет приоритетного с их точки зрения кредитования малого и среднего бизнеса.

#### Розничный сегмент кредитного рынка развивался интенсивнее, чем корпоративный

Объем задолженности физических лиц по банковским кредитам за 2011 год возрос на 35,9% (за 2010 год — на 14,3%). Доля розничных кредитов в активах банковского сектора увеличилась до 13,3% на 1.01.2012 года, однако осталась значительно меньше докризисного уровня (более 16%) (рис. 7). Ускорение роста кредитования физических лиц в 2011 году отчасти объясняется изменением потребительского поведения населения. На фоне невысоких процентных ставок по банковским вкладам и недостатка надежных финансовых инструментов у физических лиц снизились стимулы к сбережению и усилилась мотивация к потреблению. Кроме того, активное кредитование физических

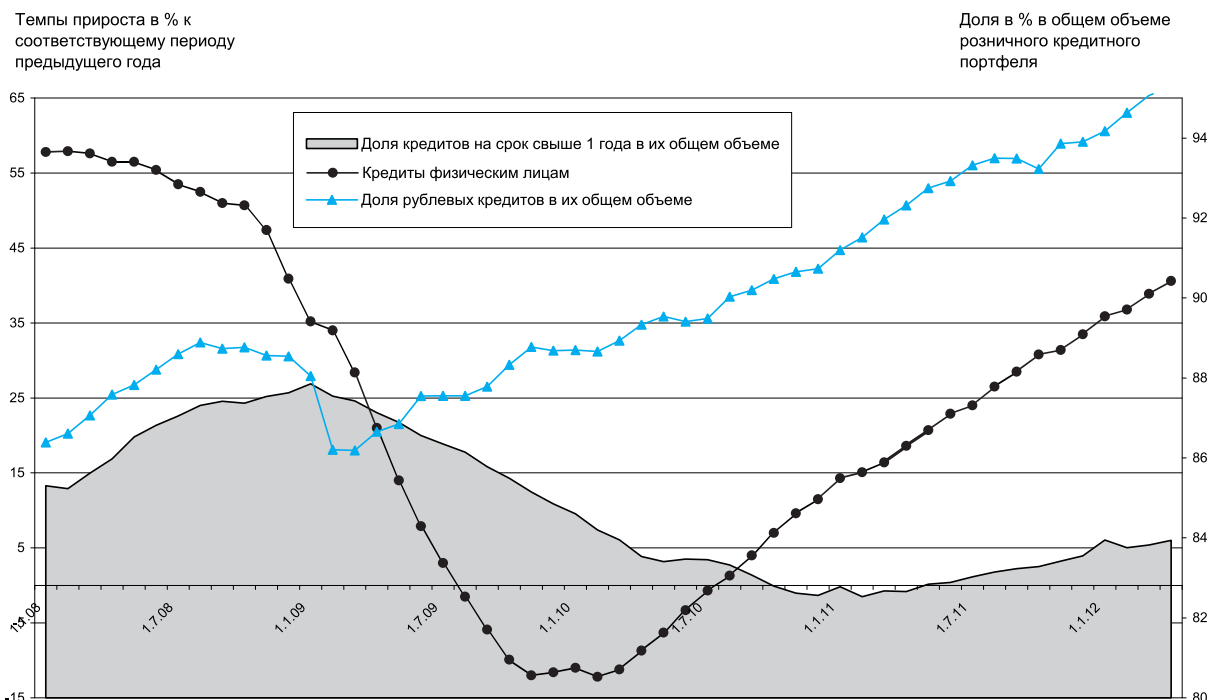


Рис. 7. Основные показатели рынка кредитования физических лиц (%)\*

лиц в 2011 году являлось в основном следствием посткризисной реализации отложенного спроса<sup>4</sup>.

Однако в конце 2011 года — начале 2012 года несколько возросли процентные ставки по кредитам физическим лицам. Некоторые банки ужесточили неценовые условия кредитования, другие — смягчили их, в том числе под влиянием конкуренции за клиентов. Доступность розничных кредитов существенно не изменилась, но замедлился рост спроса на них. В основном это следствие негативных ожиданий граждан в связи с ухудшением ситуации на внешних рынках, а в некоторой степени — динамичного развития микрофинансовых организаций. Средний темп прироста кредитного портфеля физических лиц — 2,0% за I квартал 2012 года — был в 1,5 раза меньше, чем в IV квартале 2011 года, но его доля в совокупном кредитном портфеле банков достигла 20,4% на 1.04.2012 года.

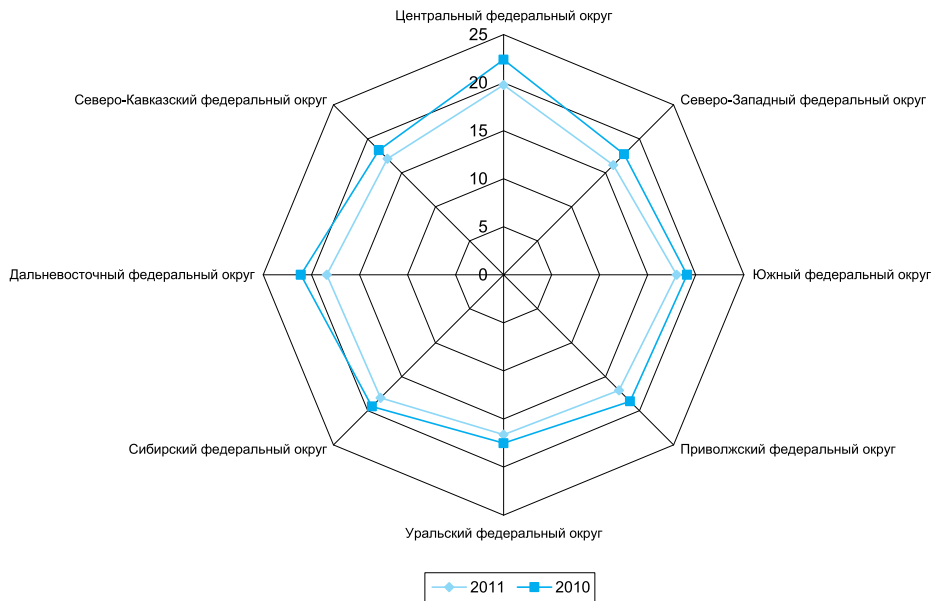
Региональная структура розничного кредитного портфеля банков в 2011 году почти не изменилась. Более 85% кредитов физическим лицам при годовом темпе прироста в 36,7% было предоставлено банками ЦФО. Концентрация розничного кредитного рынка в части обеспечения населения отдельных округов Российской Федерации кредитными ресурсами не столь

высока: только 30% кредитов предоставлено населению ЦФО. Российские банки в 2011 году активно осваивали кредитные рынки не только по месту нахождения головного офиса, но и рынки прочих регионов (рис. 3). Традиционно заметно различался в региональном разрезе уровень процентных ставок по кредитам физическим лицам. Максимальная процентная ставка по рублевым кредитам физическим лицам по всем срокам в среднем за 2011 год (19,8% годовых) зафиксирована в ЦФО. Вероятно, в указанном округе банки предлагали заемщикам более разнообразные, чем в других регионах, кредитные продукты, в том числе кредиты без обеспечения с высокими процентными ставками (рис. 8).

В 2011 году темп прироста объема кредитов физическим лицам на срок свыше 1 года — 37,8%, был выше аналогичного показателя краткосрочного сегмента розничного кредитного рынка — 24,9%, в том числе вследствие более низкого уровня процентных ставок по долгосрочным кредитам (рис. 5).

В отличие от корпоративного кредитования, валютная переоценка в меньшей степени оказала влияние на месячные темпы прироста розничного кредитного портфеля в 2011 году. Это связано с тем, что кредиты в иностранной валюте у населения менее востребованы, чем в национальной валюте. Объем рублевых кредитов физическим лицам за 2011 год увеличился на 40,3%, а в иностранной валюте (в рублевом

<sup>4</sup> Согласно индексу финансовых настроений граждан, рассчитываемому ОАО «Сбербанк России», склонность населения к покупкам в кредит в течение большей части 2011 года увеличивалась.



**Рис. 8.** Среднегодовые номинальные процентные ставки по рублевым кредитам физическим лицам по всем срокам (% годовых)

эквиваленте) — сократился на 10,0%. Удельный вес кредитов физическим лицам в рублях в их суммарном объеме по итогам 2011 года приблизился к 95%.

У 30 крупнейших банков темп прироста объема розничного кредитного портфеля за 2011 год — 40,2% был выше, чем в среднем по банковскому сектору, из них у ОАО «Сбербанк России» — 36,6%. Почти 70% рынка кредитования физических лиц по итогам 2011 года приходилось на указанную группу банков.

Интенсивное развитие розничного сегмента кредитного рынка в 2011 году в значительной мере объяснялось его более высокой доходностью по сравнению с корпоративным и межбанковским кредитованием. В анализируемый период активно развивались все основные виды кредитования физических лиц. Так, объем задолженности физических лиц по автокредитам за 2011 год возрос почти на 25%. Средняя ставка по указанным кредитам в 2011 году составила 12–12,5% годовых против 14–15% годовых в 2010 году; средняя сумма автокредита увеличилась на 5%, превысив 500 тыс. рублей. По итогам 2011 года субсидированные государством автокредиты обеспечили более 10% продаж на российском авторынке, на их долю приходилось свыше 30% от суммарного объема автокредитования<sup>5</sup> (рис. 9). Основной причиной снижения задолженности по автокредитам — на 0,3% за январь-февраль 2012 года,

стало завершение 1 января 2012 года государственной программы льготного автокредитования. Не исключено, что одновременно сказывалось ужесточение условий по автокредитованию некоторыми банками (включая повышение процентных ставок) из-за ограниченного доступа к источникам фондирования. Доля автокредитов в розничном портфеле снизилась до 11,6% на 1.03.2012 года. Одним из драйверов роста розничного сегмента кредитного рынка в 2011 году — начале 2012 года было ипотечное кредитование.

### Ипотечное кредитование: рост с препятствиями

В 2011 году интенсивному развитию ипотечного жилищного кредитования (ИЖК) способствовала благоприятная макроэкономическая ситуация в стране, относительная ценовая стабилизация на рынке жилья, восстановление уверенности населения в позитивных социально-экономических перспективах и постепенное преодоление психологического барьера принимать на себя длительные долговые обязательства (рис. 10). Улучшились условия ИЖК, повысилась его доступность для населения. Банки смягчили требования к первоначальному взносу, платежеспособности заемщиков, что отчасти стало результатом снижения доли просроченных ипотечных платежей и роста конкуренции между банками. Средняя ставка по ИЖК в рублях снизилась до минимального уровня за

<sup>5</sup> По оценкам агентства «АВТОСТАТ».

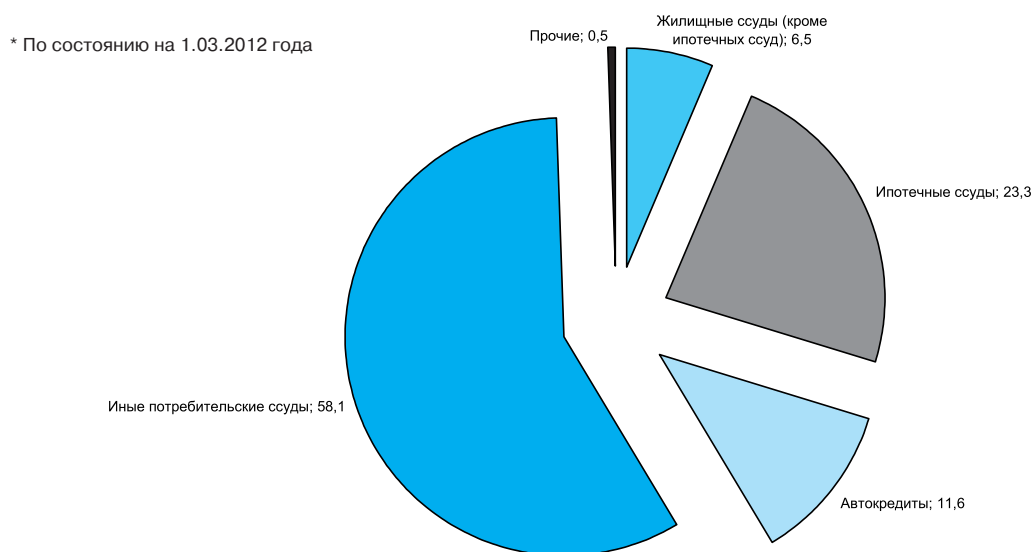


Рис. 9. Структура розничного кредитного портфеля\*

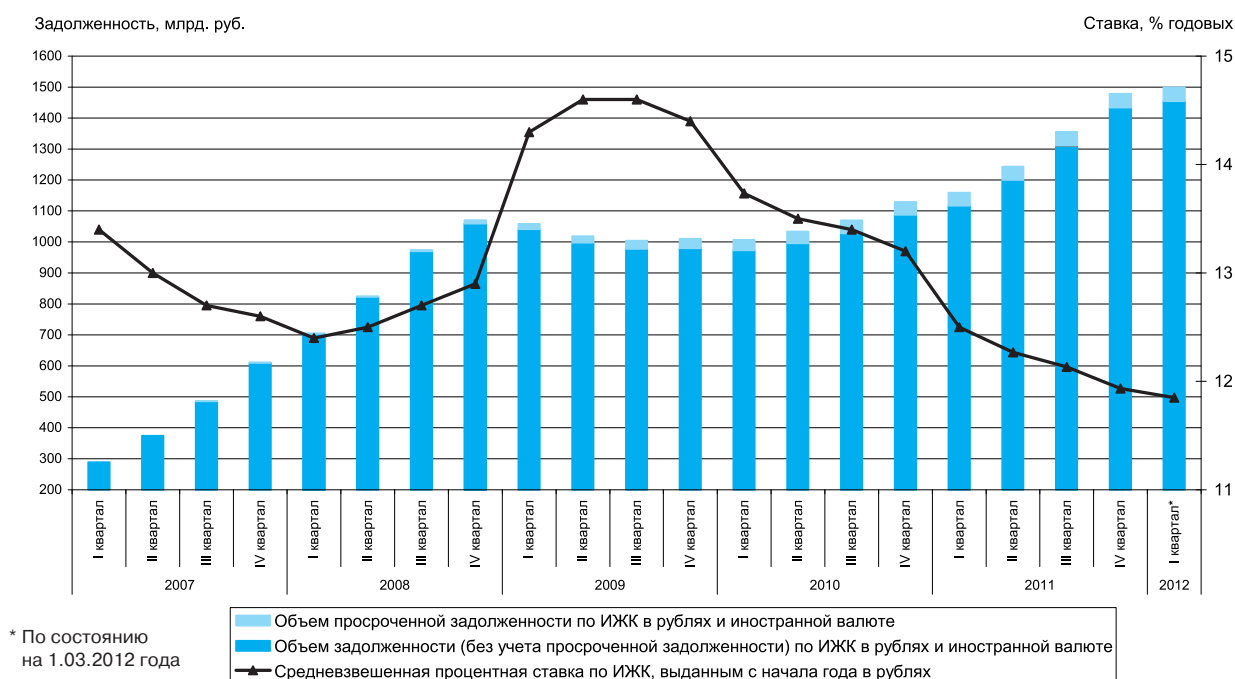


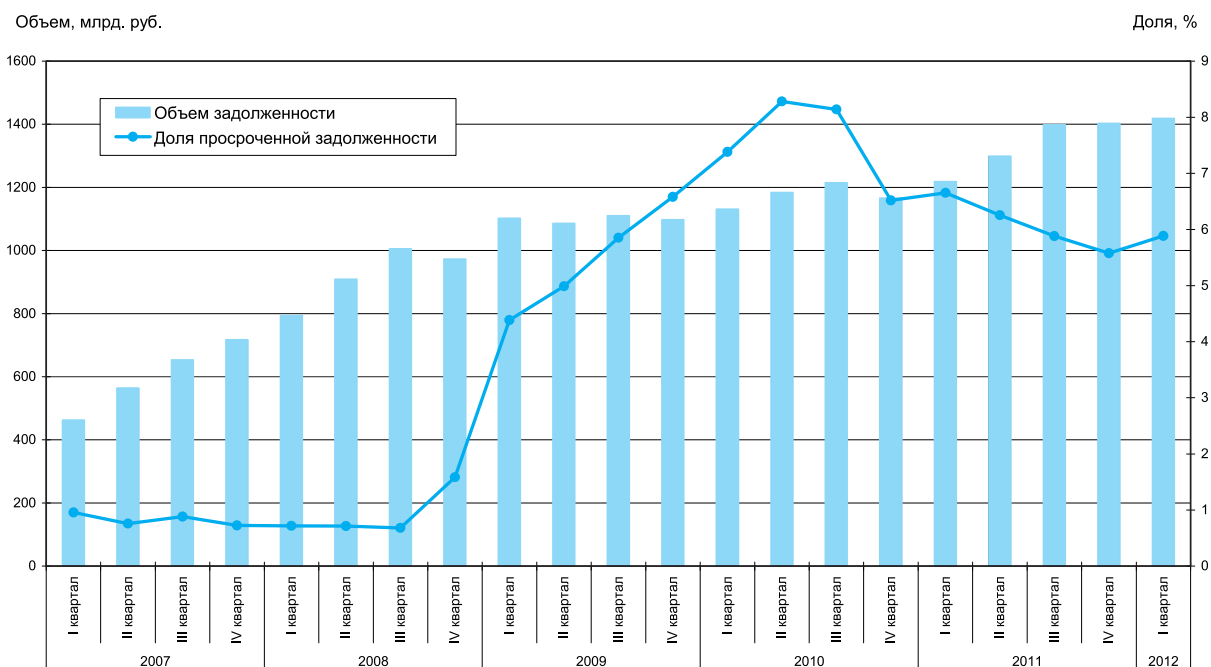
Рис. 10. Отдельные показатели рынка ипотечного жилищного кредитования (ИЖК) физических лиц \*

всю историю наблюдений (11,9% годовых в декабре 2011 года).

Вместе с тем фундаментальные предпосылки для устойчивого роста ИЖК и повышения его доступности для большинства населения по-прежнему отсутствуют. Цены на жилье, определяющие размер запрашиваемого ипотечного кредита, остаются высокими и продолжают увеличиваться. Индекс цен на первичном рынке жилья в IV квартале 2011 года по сравнению с IV кварталом 2010 года составил 101,8%

(100,2% в 2010 году в аналогичном сравнении), на вторичном рынке — 102,4% (100,9%). Повышение цен на жилье в основном стало следствием возобновления в 2011 году роста цен на строительные материалы и дальнейшего удорожания строительно-монтажных работ<sup>6</sup>. За

<sup>6</sup> В декабре 2011 года по сравнению с декабрем 2010 года индексы цен приобретения строительными организациями основных видов материалов возросли по 8 из 9 позиций, наблюдаемых Росстатом (в декабре 2010 года — по 2 в аналогичном сравнении). Индекс цен на строительно-



**Рис. 11.** Характеристики задолженности строительных организаций по банковским кредитам

2011 год по сравнению с аналогичным периодом 2010 года объем ввода в действие жилых домов возрос на 6,6%. Однако, учитывая отрицательные значения этого показателя по итогам 2010 года и первого полугодия 2011 года, спрос на жилье по-прежнему превышает предложение, что сохраняет условия для дальнейшего роста цен в соответствующем сегменте рынка.

Одним из факторов, сдерживающих наращивание ввода жилья, оставалось неустойчивое финансовое состояние строительных организаций. В 2011 году по виду экономической деятельности «Строительство» продолжилось сокращение сальдированного финансового результата, рентабельность активов оставалась одной из самых низких в экономике России. Тем не менее, банки активно кредитовали строительные организации (суммарный объем задолженности по кредитам строительству за 2011 год возрос на 20,3%). Наращивание кредитного портфеля объясняется стремлением банков обеспечить финансирование объектов незавершенного строительства, в том числе находящихся в залоге, с тем, чтобы после их реализации заемщики погасили предоставленные кредиты. Просроченная задолженность по кредитам строительным организациям продолжала увеличиваться (на 3,0% за 2011 год), но менее

интенсивно, чем в среднем по кредитам нефинансовым организациям; ее доля (5,6% на 1.01.2012 года) превышала средний уровень по кредитам нефинансовым организациям, но укрепилась тенденция к снижению этого показателя (рис. 11). В 2011 г., как и в предыдущие 2 года, около 20% строительных организаций вообще не пользовались банковскими кредитами<sup>7</sup>, а доля кредитов в структуре их инвестиций в основной капитал составляла всего 3,5% в январе-сентябре 2011 года (8,6% в среднем по экономике России).

В докризисный период доля объектов недвижимости, обремененных ипотекой, в общем объеме сделок с жильем была невысокой — 16,9% в 2008 году. В 2009 году под влиянием кризиса этот показатель еще больше снизился — до 11,9%. Как следствие в эти годы ипотека существенно не влияла на ценовую конъюнктуру рынка жилой недвижимости. В 2011 году доля сделок с жильем при участии ипотеки достигла рекордно высокого уровня — 17,6%<sup>8</sup>. При этом, по оценкам экспертов, в 2011 году на первичном рынке Московского региона — лидера по объему ввода жилых домов в

<sup>7</sup> По данным ежеквартальных обследований Росстата деловой активности строительных организаций (последнее — в ноябре 2011 года; см.: Статистический бюллетень Росстата, №1 (182), 2012).

<sup>8</sup> См. краткую аналитическую справку «2011 год: ипотека ставит рекорды и способствует окончательному восстановлению рынка недвижимости» ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию», февраль 2012 года.

монтажные работы в декабре 2011 года составил 109,3% по отношению к декабрю 2010 года (109,6% в декабре 2010 года в аналогичном сравнении).

России<sup>9</sup>, подобные сделки составили примерно треть от их общего количества. В результате могут формироваться предпосылки для ипотечного давления на ценовую конъюнктуру рынка жилья.

С октября 2011 года многие банки начали повышать ставки по ИЖК, тщательнее отбирать заемщиков, уменьшать размер одобренного кредита, чаще привлекать поручителей, ужесточать требования к приобретаемым в залог объектам недвижимости, снижать сроки кредитования. Это стало их ответной реакцией на повышение рисков в связи с удорожанием стоимости фондирования и осложнением ситуации с банковской ликвидностью. Однако в 2011 году указанные меры не оказали заметного влияния на средний уровень процентных ставок и динамику развития ИЖК в целом.

В начале 2012 года сохранился высокий спрос на ипотечные жилищные кредиты, дополнительно поддерживаемый в этот период ожиданиями повышения стоимости жилья и процентных ставок по ИЖК. Однако рост объема задолженности по ИЖК замедлился с 3,0% в среднем за месяц в IV квартале 2011 года до 0,7% в среднем за январь-февраль 2012 года, отчасти в результате продолжения ужесточения банками условий ИЖК под влиянием факторов, общих для рынка розничного кредитования. Средняя ставка по ИЖК в рублях в январе-феврале 2012 года составила 11,9% годовых по сравнению с 11,6% годовых в IV квартале 2011 года, но осталась меньше, чем в среднем в 2011 году (12% годовых). Причем в конце 2011 года — начале 2012 года процентные ставки по ИЖК повысил ряд крупнейших банков, в том числе с государственным участием в уставном капитале. Специальные акционные предложения отменило ОАО «Сбербанк России». В то же время, следует учитывать, что ухудшение динамики задолженности по ИЖК наблюдалось после рекордного объема их выдачи в декабре 2011 года — 103 млрд руб., а также из-за характерного для ипотечного рынка сезонного снижения активности в начале года. В I квартале 2012 года понижательное давление на объем задолженности по ИЖК могли также оказать уменьшение объема просроченных ИЖК (на 0,4% за январь-февраль), активизация досрочных погашений, наращивание объема рефинансируемых ИЖК посредством продажи их пула специализированным небанковским организациям.

### **О «качестве» корпоративного и розничного кредитных портфелей**

Наряду с ростом объемов кредитования в 2011 году наблюдалось улучшение качества корпоративного и розничного кредитных портфелей банков. Доля просроченной задолженности в общем объеме кредитов нефинансовым организациям за 2011 год уменьшилась до 4,6% на 1.01.2012 год. Объем просроченной задолженности по корпоративным кредитам возрос на 10,7%, но в основном в результате увеличения объема просроченных кредитов в ОАО «Банк Москвы». Без учета этого банка объем просроченных корпоративных кредитов по банковскому сектору в 2011 году сократился. Объем просроченной задолженности по кредитам физическим лицам в 2011 году увеличился на 3,1%, а ее удельный вес в их суммарном объеме снизился до 5,2% на 1.01.2012 года. Сокращение доли просроченной задолженности как по корпоративным, так и по розничным кредитам объясняется быстрым ростом соответствующих кредитных портфелей в 2011 году и улучшением финансового состояния заемщиков на фоне посткризисного восстановления российской экономики.

На 1.01.2012 года доля проблемных и безнадежных ссуд в общем объеме ссуд нефинансовым организациям уменьшилась до 1,3%, в общем объеме ссуд физическим лицам — до 6,1%. Улучшение качества кредитных портфелей банков позволило им уменьшить объем резервов на возможные потери по ссудам (далее — РВПС). При этом объем фактически сформированных РВПС полностью покрывал проблемные и безнадежные ссуды указанных категорий заемщиков.

Улучшению качества кредитного портфеля способствовало развитие банками системы взыскания просроченной задолженности с корпоративных и розничных заемщиков. Так, «самые безнадежные» кредиты банки продали коллекторским агентствам — на сумму около 78,7 млрд руб. в 2011 году, что на 30% больше, чем в 2010 году<sup>10</sup>. Кроме того, кредитные организации нарастили количество исков по просроченной задолженности физических лиц — на 15–30%.

Во второй половине 2011 года были приняты поправки в Гражданский кодекс Российской Федерации, благодаря которым физические лица — заемщики могут досрочно погашать кредиты без согласия банка, причем это касается всех видов розничных кредитов, включая ипотеку, и имеет обратную силу. Ранее банки обычно

<sup>9</sup> Свыше 16% в общем объеме ввода жилых домов по итогам 2011 года.

<sup>10</sup> По оценкам ЗАО «Секвойя Кредит Консолидейшн».



ограничивали возможность выплачивать кредит досрочно с помощью штрафов, мораториев и минимальных сумм выплат, поскольку досрочное погашение для них убыточно. Указанные законодательные новации также могли способствовать повышению качества розничного кредитного портфеля уже в 2011 году.

В начале 2012 года качество корпоративного и розничного кредитного портфеля не претерпело заметных изменений. Несмотря на рост объема просроченной задолженности по кредитам нефинансовым организациям — на 8,4% за I квартал 2012 года, ее удельный вес в совокупном объеме корпоративных кредитов почти не изменился, составив 5,0% на 1.04.2012 года. Объем просроченных розничных кредитов за этот период увеличился на 3,0%, до 5,1% от их суммарного объема на 1.04.2012 года, что также незначительно отличается от показателя на начало 2012 года.

\* \* \*

Итак, в 2011 году российские банки активно наращивали объем кредитования реального сектора экономики, в первые месяцы 2012 года — этот процесс продолжился преимущественно в розничном сегменте кредитования. В течение большей части 2011 года наблюдалось смягчение ценовых и неценовых условий по кредитам нефинансовых организаций и физических лиц. К концу 2011 года и в начале 2012 года сформировались тенденции к ужесточению условий кредитования нефинансовых организаций при сохранении более мягкой политики в сегменте кредитования физических лиц. В результате улучшения финансового состояния большинства заемщиков и мер банков по сокращению «проблемной» задолженности качество корпоративного и розничного кредитных портфелей постепенно улучшается. ●

#### Список литературы

1. Егоров А. В., Меркурьев И. Л., Чекмарева Е. Н. Российский финансовый сектор в 2011 г.: эхо чужого кризиса // Банковское дело. 2012. № 1. С. 21–25.
2. Изменения условий банковского кредитования в IV квартале 2011 года // Вестник Банка России. 2.03.2012. № 12 (1330).
3. Обзор финансового рынка. Годовой обзор за 2011 год // Банк России, № 1 (72), 2011.
4. Обзор финансовой стабильности. Годовой обзор за 2011 год // Банк России.
5. Bock R., Demyanets A. Bank Asset Quality in Emerging Markets: Determinants and Spillovers // IMF Working Paper. 2012. N 71. P. 2–26.
6. Global Financial Stability Report. Grappling with Crisis Legacies // IMF, September, 2011.

УБК: 336.717.061, 336.722.117.7, 336.77  
ВАК: 08.00.10, 08.00.13  
JEL: C42, E58, G21

**А. В. ЕГОРОВ,**  
кандидат экономических наук  
**Н. В. КИРЮХИНА**

## Опыт организации обследований условий банковского кредитования центральными банками

Статья посвящена анализу мирового и российского опыта организации обследований условий банковского кредитования, дополняющих и углубляющих данные официальной статистики. Особое внимание уделяется использованию результатов обследований в экономическом анализе.

This article contains analysis of world and Russian experience of organization of bank lending surveys. These surveys extend information of official statistical reports. The special attention is given to usage of the results of bank lending surveys for macroeconomic analysis.

*Ключевые слова:* банки; кредиты; кредитный рынок; анализ рынка; обследования условий банковского кредитования.

*Key words:* banks; credit; loan market; market analysis; bank lending survey.

Одним из важных источников экономической информации в последнее десятилетие стали обследования условий банковского кредитования (УБК, в англоязычных источниках — *credit standards* или *loan standards*). Однако большая часть информации о таких обследованиях сосредоточена в узкоспециальных источниках, что затрудняет восприятие результатов обследований УБК широким кругом читателей. Данная работа призвана частично компенсировать этот недостаток и систематизировать информацию об организации обследований УБК и использовании их результатов. Работа состоит из четырех параграфов. *Первый параграф* посвящен целям и задачам обследований УБК и их месту в анализе кредитного рынка. *Во втором параграфе* дается характеристика индикаторов, рассчитываемых по результатам обследований. *Третий параграф* обобщает мировой опыт организации обследований условий банковского кредитования. *В четвертом параграфе* дается характеристика основных направлений использования результатов обследований УБК в экономическом анализе. *В пятом параграфе* дана характеристика обследований УБК в России.

### 1. Цели и задачи обследований УБК

Кредитный рынок является одним из важнейших сегментов национальной экономики. Влияние на ставки по кредитам конечным заемщикам и объемы таких кредитов являются одним из ключевых элементов денежно-кредит-

ной политики большинства центральных банков. Заемные средства являются значимым источником финансирования инвестиционных расходов компаний и потребительского спроса населения. Поэтому конъюнктура кредитного рынка оказывает непосредственное влияние на агрегатный спрос в экономике, темпы экономического роста и уровень занятости. Кроме того, в современной экономике широкое распространение получила практика осуществления инвестиций за счет заемных средств (маржинальная торговля, операции LBO). Поэтому конъюнктура кредитного рынка является одним из значимых факторов финансовой стабильности: чрезмерная доступность кредитования может инициировать «пузыри цен» на различных сегментах рынка, а резкое ужесточение условий кредитования сопряжено с рисками обвала котировок.

В силу названных причин как государственные органы, так и частные структуры проявляют все больший интерес к анализу кредитного рынка. Это предопределяет обилие статистических показателей, характеризующих функционирование кредитного рынка. Показатели балансовой отчетности (*balance sheet*) характеризуют объем выданных кредитов, их структуру по срокам, валютам и основным группам заемщиков. Во многих странах существуют формы отчетности о процентных ставках по предоставленным кредитам (формы 2028S ФРС США, ER Банка Англии, 0409128 Банка России). На основе данных пруденциальной банковской отчетности ряд центральных банков рассчитывает более сложные показатели конъюнктуры

кредитного рынка (структура кредитного портфеля банков по отраслям, кредитному качеству, регионам и т. д.).

Однако источники данных, основанные на данных банковской отчетности, носят односторонний характер. Они характеризуют лишь фактически выданные кредиты, но не позволяют определить спрос на кредиты (в т.ч. неудовлетворенный спрос) и причины, по которым спрос не был удовлетворен. Это существенно ограничивает возможности интерпретации данных банковской отчетности. К примеру, сокращение объемов кредитования при неизменных ставках может быть обусловлено как уменьшением спроса на кредиты, так и изменением предлагаемых условий кредитований (уменьшением срока предлагаемых кредитных продуктов, ужесточением требований к финансовому положению заемщика и качеству обеспечения и т. д.).

Особенно значима проблема ограниченности данных банковской отчетности в условиях финансовой нестабильности. По оценкам экспертов ЕЦБ, «ставки по банковским кредитам не всегда уравнивают спрос и предложение на кредитном рынке. В этом случае объем кредитования ограничивается неценовыми условиями кредитования» (Berg, van Rixtel и др., 2005). Ситуация, когда потенциальные заемщики, готовые платить рыночную ставку по кредитам, не могут привлечь кредиты из-за неценовых условий кредитования, может привести к «кредитному сжатию» (*credit crunch*). Для выявления ситуации неравновесия на кредитном рынке и ее анализа требуются источники данных, альтернативные банковской отчетности.

Одним из таких источников являются выборочные обследования, основанные на обращении к экспертам (как правило, к руководителям банков, ответственным за разработку кредитной политики) с просьбой дать качественную оценку изменения доступности банковского кредитования в целом и отдельных условий банковского кредитования. Участникам обследования предлагается выбрать один из вариантов оценки изменения условий кредитования (как правило, по пятибалльной шкале: «существенно ужесточились», «умеренно ужесточились», «не изменились», «умеренно смягчились», «существенно смягчились»).

## 2. Индикаторы изменения УБК

Для обобщения результатов обследований, их включения в макроэкономические модели или представления на графиках, рассчитываются сводные индикаторы, характеризующие пре-

обладающие настроения участников обследования. Наиболее распространены индикаторы чистой доли (*net percentage*) и диффузного индекса (*diffusion index*).

Показатель чистой доли рассчитывается как:

$$I_{NP} = D_{t2} + D_{t1} - D_{s1} - D_{s2},$$

где  $I$  — индекс ужесточения условий кредитования;  $D_{t2}$  — доля банков, давших на вопрос об изменении условий кредитования ответ «существенно ужесточились»;  $D_{t1}$  — доля банков, давших на вопрос об изменении условий кредитования ответ «умеренно ужесточились»;  $D_{s1}$  — доля банков, давших на вопрос об изменении условий кредитования ответ «умеренно смягчились»;  $D_{s2}$  — доля банков, давших на вопрос об изменении условий кредитования ответ «существенно смягчились».

Диффузный индекс рассчитывается, как:

$$I_D = D_{t2} + 0,5 \times D_{t1} - 0,5 \times D_{s1} - D_{s2}.$$

По экономическому содержанию оба индекса характеризуют степень ужесточения условий кредитования<sup>1</sup>. Отрицательное значение этих показателей отражает преобладающее смягчение условий кредитования (повышение доступности кредитования), а положительное значение — преобладающее ужесточение условий кредитования (снижение доступности кредитования). Однако диффузный индекс учитывает различия в степени ужесточения (смягчения) условий кредитования. Это позволяет точнее учитывать градации изменения УБК, но делает данный индикатор уязвимым к субъективности в оценках участников обследования. Большинство центральных банков, осуществляющих обследования УБК, использует диффузные индексы.

При расчете доли банков (показатели  $D_{t2}$ ,  $D_{t1}$ ,  $D_{s1}$ ,  $D_{s2}$ ) могут использоваться два подхода. При использовании первого подхода не делается разницы между банками-участниками обследования. Доля банков рассчитывается как доля в общем количестве банков, т. е.:

$$D_{t2} = \frac{N_{t2}}{N},$$

где  $N_{t2}$  — количество банков, давших ответ «существенно ужесточились» на вопрос, а  $N$  — общее количество банков, ответивших на вопрос.

<sup>1</sup> Возможен и расчет индексов смягчения УБК, но в мировой практике они мало распространены.

При использовании второго подхода ответы крупных банков оказывают большее влияние на итоговые индикаторы рынка. Чаще всего осуществляется взвешивание ответов по рыночной доле банков, т. е.:

$$D_{i2} = \frac{S_{i2}}{S},$$

где  $S_{i2}$  — кредитный портфель банков, давших ответ «существенно ужесточились» на вопрос, а  $S$  — общий кредитный портфель банков, ответивших на вопрос).

Большинство центральных банков, осуществляющих обследования условий банковского кредитования, используют первый подход (невзвешенный индекс), так как он менее трудоемок и более понятен для широкой общественности. Лишь Банк Англии и Банк Норвегии при расчете сводных индикаторов учитывают рыночную долю банков.

На основе невзвешенных индексов «Net Percentage» для отдельных сегментов кредитного рынка рассчитывается индекс BLT (Bank Lending Tightness), характеризующий кредитный рынок в целом. Этот индекс был введен в работах Д. Лакстона и рассчитывался для экономики США как среднее арифметическое индексов изменения условий кредитования малых и средних нефинансовых компаний, крупных нефинансовых компаний, ипотечных ссуд и ссуд на приобретение коммерческой недвижимости. Индекс BLT для России рассчитывается как среднее арифметическое индексов изменения условий банковского кредитования трех основных категорий заемщиков: населения, крупных корпоративных заемщиков, малого и среднего бизнеса.

Индексы изменения условий банковского кредитования являются сравнительно новым аналитическим инструментом и пока еще вызывают как бы недоверие пользователей информации. Однако следует отметить, что рассчитываемые по сходной методике индекс потребительской уверенности или индекс менеджеров по закупкам уже являются общепринятыми индикаторами ситуации в реальном секторе экономики. В 2004 году была опубликована статья К. Мански, в которой он на основании анализа широкого круга выборочных обследований приходит к выводу о том, что индикаторы, рассчитываемые на основе обследований, статистически значимо характеризуют соответствующие сегменты экономики (Manski, 2004).

### 3. Мировой опыт организации обследований УБК

Обследования УБК широко применяются центральными банками. К 2012 году подобные обследования осуществляли центральные банки более чем 30 стран. На эти страны приходится более 70% мирового ВВП и свыше 80% банковских активов всех стран мира.

Пионером внедрения обследований УБК стала Федеральная резервная система США. Работа над подготовкой регулярного анкетирования старших кредитных специалистов (Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices — SLOOS) началась в 1964 году, а в 1967 году было проведено первое обследование. Задачи обследования определялись как «мониторинг спроса и предложения на кредитном рынке, совершенствование анализа данных балансовой отчетности, формирование более комплексного представления об условиях кредитования и их влиянии на макроэкономические процессы, а также выявление тенденций развития кредитного рынка США» (Weinbach, 2009).

Опросник, используемый в рамках SLOOS, включает около 30 вопросов, характеризующих изменения условий кредитования, факторы, влияющие на эти изменения, и динамику спроса на основных сегментах кредитного рынка США (кредитование малого и среднего бизнеса, крупного бизнеса, жилищное и коммерческое ипотечное кредитование, кредиты по кредитным картам и прочее потребительское кредитование). Структура опросника неоднократно существенно менялась (наиболее радикальным было изменение 1981 года, когда количество вопросов было сокращено с 22 до 6). Кроме того, в опросник время от времени включаются так называемые вопросы «ad hoc» (специальные вопросы, используемые только в опроснике за конкретный квартал). К примеру, в 2005 году после изменения законодательства США о банкротстве в опросник был введен вопрос о влиянии этих изменений на условия кредитования. В 2010 году в связи с нестабильностью в странах зоны евро в анкету был введен вопрос об изменении условий кредитования европейских компаний. Вопросы «ad hoc» включаются в опросник после тематически близких к ним вопросов, а нумерация вопросов — сплошная. Поэтому один и тот же вопрос в опросниках разных кварталов может иметь различные номера, что затрудняет формирование непрерывных рядов данных по результатам обследований.

Изначально к обследованиям привлекалось 120 крупнейших банков США, отобранных таким образом, чтобы адекватно представлять основ-

ные регионы и банковские группы США. В 1981 году число банков США было сокращено до 60, но в число участников обследований стали включаться также 24 филиала иностранных банков, действующих на территории США.

Обследования SLOOS осуществляются ежеквартально, перед встречами Комитета по операциям на открытом рынке ФРС США. В случае существенных изменений ситуации на кредитном рынке ФРС США уполномочена проводить до двух дополнительных обследований ежегодно.

Результаты обследований включаются в информационные материалы для совета директоров ФРС США и Комитета по операциям на открытом рынке, а также в ряд внутренних оперативных документов. Для широкой общественности результаты обследований публикуются в специальном ежеквартальном материале, ключевые результаты обследований включаются также в полугодовой «Отчет о денежно-кредитной политике перед Конгрессом» и ежегодный «Федеральный резервный бюллетень». В указанных публикациях приводятся индексы «Net Percentage» для отдельных групп обследованных банков: всех американских банков, а также отдельно для крупных банков и для прочих банков, отдельно рассчитываются индексы по данным филиалов иностранных банков.

Наряду с обследованием SLOOS ряд федеральных резервных банков осуществляет специализированные региональные обследования условий кредитования. Структура таких опросников отражает специфику региональной экономики: банкам-участникам обследования предлагается проанализировать изменение условий кредитования ключевых отраслей региона и факторы, повлиявшие на эти изменения.

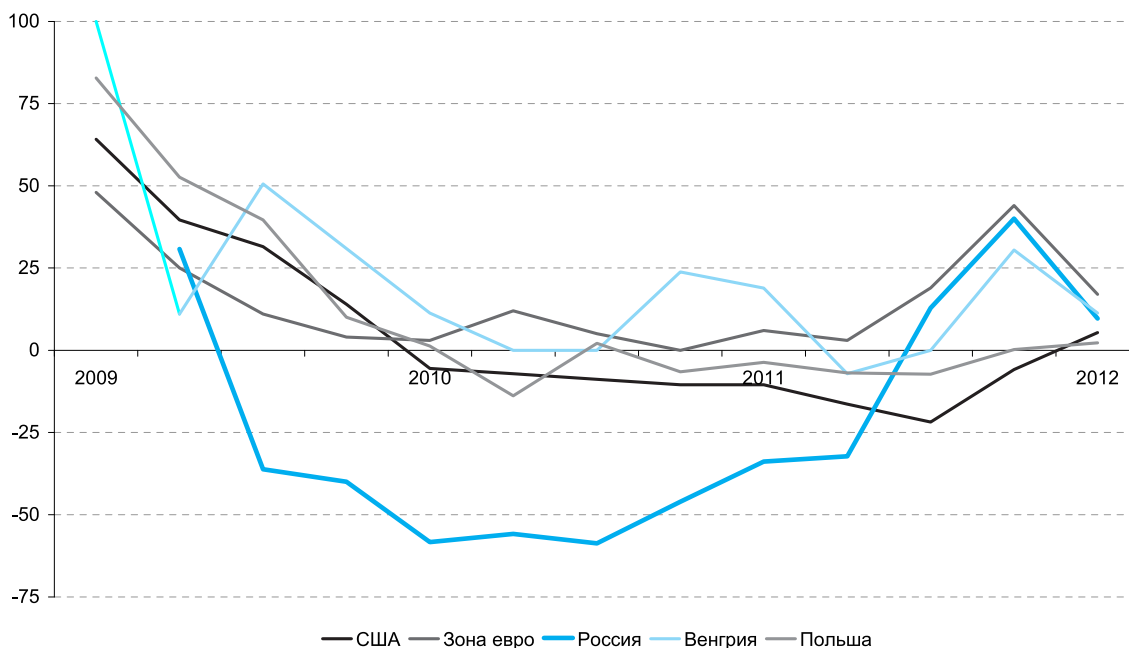
Европейский центральный банк с начала своей деятельности столкнулся с неполнотой статистических данных, основанных на официальной отчетности банков. По оценке экспертов ЕЦБ «специфическая информация, такая как изменение условий кредитования, требований к заемщикам и спроса на кредиты и является критически важной для понимания трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Часть этой информация может быть получена лишь непосредственно от банков-кредиторов» [1]. Поэтому вскоре после своего создания ЕЦБ приступил к разработке обследования стандартов банковского кредитования (Bank Lending Standards Survey — BLS), а в 2003 году было проведено первое обследование. При разработке структуры опросника BLS, ЕЦБ использовал опыт других центральных банков, прежде всего — ФРС США. В опроснике BLS присут-

ствуют те же блоки вопросов, что и в опроснике SLOOS (изменение условий кредитования, спроса на кредиты и причины этих изменений для основных сегментов рынка). Стремясь обеспечить сопоставимость результатов обследования с данными других центральных банков, ЕЦБ для части вопросов использовал формулировки, сходные с формулировками SLOOS и обследования УБК, проводимого Банком Японии. В то же время, ЕЦБ учел и недоработки обследования SLOOS. Опросник BLS имеет фиксированную структуру, для вопросов «ad hoc» выделена отдельная секция, что упрощает работу с результатами обследования.

Обследование BLS осуществляется ежеквартально. В обследовании принимают участие свыше 80 банков, на которые приходится более 40% кредитного портфеля банков зоны евро. Банки выбираются таким образом, чтобы адекватно представлять все страны зоны евро. Структура банковских систем стран зоны евро неоднородна, объемы активов крупнейших банков стран периферии еврозоны существенно уступают объемам активов стран «ядра зоны евро» (Франция, Германия). Для того, чтобы учитывать особенности региональных кредитных рынков при расчете сводных индексов УБК по зоне евро, используется сложный двухступенчатый алгоритм расчета показателей: сначала для каждой отдельной страны рассчитываются невзвешенные индексы условий кредитования. После этого на основе индексов УБК по отдельным странам рассчитывается средний индекс, взвешенный по доле банковской системы страны в кредитном портфеле зоны евро.

Результаты обследования публикуются на официальном сайте ЕЦБ, а важнейшие результаты обследования включаются в официальные информационные материалы ЕЦБ. Кроме того, ряд национальных центральных банков зоны евро готовит информационные материалы по результатам обследования BLS в банках данной страны.

Обследования УБК, проводимые другими центральными банками, в целом используют те же принципы проведения обследований, что и SLOOS и BLS. Обследования, проводимые центральными банками развитых стран, характеризуются специализированными опросниками, отражающими специфику национальной экономики. Так, в обследовании Банка Англии детализированы вопросы о кредитовании финансовых организаций, а в обследовании Банка Японии усилен блок вопросов о кредитовании реального сектора. Центральные банки ряда развивающихся стран при проведении обследования не разрабатывают оригинальный опросник, а берут за



**Рис. 1.** Индексы изменения условий кредитования крупных корпоративных заемщиков в отдельных странах

основу опросник ЕЦБ, ФРС США или других стран, в дальнейшем постепенно адаптируя его к особенностям национальной экономики.

В странах с выраженной региональной дифференциацией экономики обследования УБК имеют региональную составляющую. В частности, в обследовании УБК Банка Канады для каждой провинции используется свой вариант опросника, учитывающий региональную специфику. В ряде стран наряду с выборочными обследованиями банков-кредиторов осуществляются также обследования предприятий-заемщиков (Business Outlook Survey в Канаде, Tinkan Survey в Японии), дополняющие результаты обследований УБК.

В большинстве стран обследования УБК осуществляются раз в квартал или в полугодие. Основной формой обследования является рассылка банкам-участникам бланков анкет и сбор заполненных анкет, причем все большее распространение получает анкетирование в электронной форме. В отдельных странах обследование производится в форме интервьюирования, что сопряжено с большими трудозатратами, но позволяет получать более полную информацию. Иногда рассылка анкет сочетается с выборочным интервьюированием банков, ответы которых на анкету представляют наибольший интерес для центрального банка. Результаты обследований публикуются в специализированных статистических отчетах и аналитических материалах или включаются в более общие материалы.

Наряду с обследованиями, проводимыми центральными банками и характеризующими национальные кредитные рынки, существует также ряд обследований, проводимых международными организациями и посвященных анализу развития кредитных рынков нескольких стран. Такие обследования проводят Институт международных финансов (IIF), Журнал Banker совместно с Международной бухгалтерской ассоциацией (IFAC), Федерация латиноамериканских банков (FELABAN). В силу значительного числа обследуемых банков, международные обследования УБК характеризуются сравнительно простой структурой и небольшим числом вопросов.

#### 4. Использование результатов обследований

За период проведения обследований УБК появилось множество исследований, посвященных использованию результатов этих обследований в макроэкономическом и макрофинансовом анализе. Наиболее проработанное направление такого анализа — оценка взаимосвязи условий кредитования и ситуации в реальном секторе. Уже в 1991 году С. Шрефт и Р. Оуэнс выявили, что депрессии в экономике США предвараются либо сопровождались резким ужесточением неценовых условий банковского кредитования [10]. В последующих исследованиях этот вывод неоднократно подтверждался и детализировался. До настоящего времени предме-

том дискуссии является вопрос о том, какая причина выявленного соотношения — влияние условий банковского кредитования на агрегатный спрос в экономике или то, что банки ожидают ухудшения ситуации и заблаговременно ужесточают условия кредитования (см., к примеру, Cunningham, 1996). Но в любом случае индексы УБК являются важным опережающим индикатором ситуации в реальном секторе.

Другое направление использования индикаторов УБК — построение моделей функционирования кредитного рынка. Этот вопрос затрагивался уже в работах Шрефта и Оуэнса, но в них кредитный рынок анализировался лишь как канал передачи импульса в реальный сектор. В дальнейшем появляется большое количество работ, посвященных только функционированию кредитного рынка (Lown, Morgan, Rohtagi, 2000; Bondt, Maddaloni, 2010; и т.д.), в которых было выявлено статистически значимое влияние индексов УБК на объемы кредитования. За ужесточением УБК с лагом в 2–3 квартала следует сокращение или замедление роста объемов кредитования. Это позволяет использовать индексы УБК при краткосрочном прогнозировании ситуации на кредитном рынке.

Выявленная связь между УБК и объемами банковского кредитования позволяет использовать результаты обследований УБК при решении еще одной задачи — анализе эффективности процентного и кредитного каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Существует ряд исследований, посвященных только данному вопросу (Ciccarelli, Maddaloni, Peydro, 2009; Mikati, 2011). В рамках ряда более общих исследований влияние денежно-кредитной политики на кредитный рынок также является одним из направлений анализа.

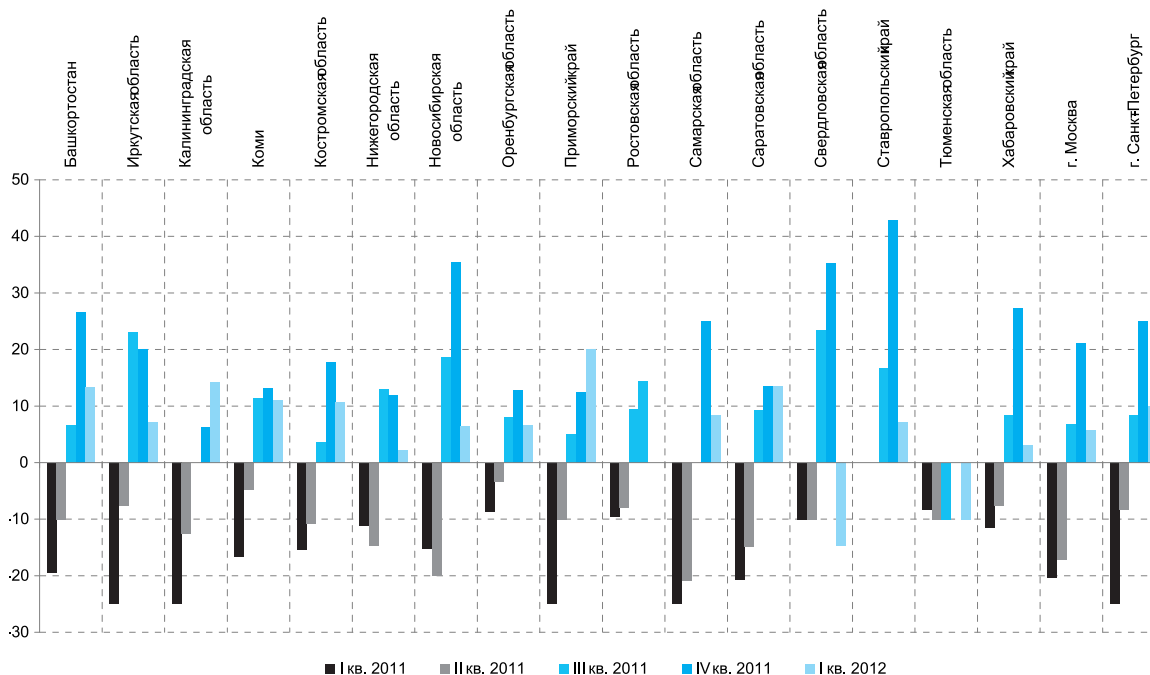
Наряду с названными работами, концентрирующимися на анализе УБК, существует ряд более общих работ, в которых индексы условий банковского кредитного рынка являются частью сложной системы индикаторов. Так, на основе индексов УБК и рынка облигаций, а также ряда других макрофинансовых индикаторов экспертами МВФ рассчитывается индекс финансовых условий США, характеризующий доступность финансовых ресурсов для заемщиков (Swiston, 2008). Более универсальная версия этого индекса, индекс монетарных и финансовых условий, используется в карте финансовой стабильности МВФ (Dattels, McCaughrin, Miyajima, 2010). В глобальной макроэкономической модели GPM индексы УБК включены в блок показателей, характеризующих конъюнктуру финансового рынка (Ermolaev, Freedman, Korshunov, 2008).

## 5. Организация и проведение обследований УБК в России

Обследования УБК в России начались в 2009 году. К этому времени в России сложилась сложная система банковской отчетности, характеризующая как кредитный портфель банков в целом (формы отчетности 101, 128, 302), так и крупнейшие кредиты (форма отчетности 116). Однако в условиях глобального финансового кризиса данных этой отчетности было недостаточно для анализа структурных сдвигов в функционировании кредитного рынка, что и обусловило необходимость проведения обследований УБК.

Структура опросника, используемого Банком России, в целом близка к аналогичным опросникам других центральных банков, но из соображений упрощения заполнения количество вопросов минимизировано. Банкам-респондентам предлагается ответить на четыре блока вопросов: об изменении УБК в целом и отдельных условиях кредитования, о причинах изменения УБК, об изменении спроса на кредиты и об ожиданиях будущего изменения УБК и спроса на кредиты. Каждый вопрос задается применительно к четырем сегментам кредитного рынка: крупные корпоративные заемщики, малый и средний бизнес, ипотечное кредитование и потребительское кредитование (до IV квартала 2011 года вместо двух последних сегментов указывался общий сегмент «кредитование населения»). Бланк анкеты включает также графу «примечание», предназначенную для комментариев свободной формы. В некоторых вопросах (в частности, «другие условия», «другие факторы») прямо указана необходимость заполнения данной графы, в остальных случаях ее заполнение оставлено на усмотрение респондента. Данная графа выполняет ту же функцию, что и открытые вопросы и интервьюирование, позволяя получить информацию об изменениях в функционировании рынка, не отражаемых в действующей форме анкеты.

За 2009–2012 годы опросник дважды дорабатывался. Большинство изменений были связаны с введением новых вопросов и не создают затруднений с анализом непрерывных рядов данных. Однако в двух случаях вопросы были детализированы. Как уже отмечалось, сегмент «кредитование населения» был заменен на два сегмента: «Ипотечное кредитование» и «Потребительское кредитование». Кроме того, вопрос об изменении спроса на новые кредиты был заменен на вопросы об изменении спроса на кратко- и долгосрочные кредиты. Для целей анализа долгосрочных тенденций развития кре-



**Рис. 2.** Изменение условий кредитования крупных корпоративных заемщиков по регионам

дитного рынка продолжается расчет индекса изменения общего спроса на кредиты и индексов условий кредитования населения. Индекс изменения общего спроса на кредиты рассчитывается как среднее арифметическое индексов изменения спроса на кратко- и долгосрочные кредиты. Индексы изменения УБК для населения рассчитываются как среднее арифметическое индексов изменения УБК по ипотечным и потребительским кредитам. При расчете индекса общего изменения спроса населения на кредиты сначала рассчитываются индексы общего изменения спроса по ипотечным и потребительским кредитам, а потом — среднее арифметическое этих индексов.

Обследования УБК в России осуществляются на ежеквартальной основе. Результаты обследования публикуются в «Вестнике Банка России», а также используются при подготовке официальных отчетных и аналитических материалов Банка России.

Опубликованные материалы вызвали интерес территориальных учреждений Банка России, и в 2010 году началось проведение обследований УБК на региональных кредитных рынках. К 2012 году к программе региональных обследований УБК присоединились 19 территориальных учреждений Банка России, на которые приходится свыше 70% российского регионального кредитного рынка (без Москвы и Санкт-Петербурга). •

### Список литературы

1. Berg J., van Rixtel A., Ferrando A., de Bondt G., Scopel S. The Bank Lending Survey for the Euro Area, ECB Occasional Paper Series, № 23, 2005.
2. de Bondt G., Maddaloni A., Peydro J. L., Scopel S. The Euro area bank lending survey matters: empirical evidence for credit and output growth // ECB Working Paper, № 145, 2010.
3. Ciccarelli M., Maddaloni A., Peydro J. L. Trusting the Bankers: A New Look at the Credit Channel of Monetary Policy, preprint, 2009.
4. Cunningham T. J. The predictive power of the senior loan officer survey: do lending officers know anything special? // Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper, № 24, 1996.
5. Dattels P., McCaughrin R., Miyajima K. Can you map global financial stability? // IMF Working Paper, № 145, 2010.
6. Ermolaev I., Freedman C., Korshunov D. A Small Quarterly Projection Model of the US Economy // IMF Working Paper, № 278, 2008.
7. Lown C., Morgan D. P., Rohtagi S. Listening to loan officers: the impact of commercial credit standards on lending and output // Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, № 6 (2), 2000.
8. Manski C. F. Measuring expectations // Econometrica, № 72 (5), 2004.



9. *Mikati N. Z.* What Could the Senior Loan Officer Opinion Survey Tell Us About the Risk Taking Channel of Monetary Policy? // Preprint, 2011.
10. *Schreft S. L., Owens R. E.* Survey evidence of tighter credit conditions: what does it mean? // Federal Reserve Bank of Richmond Working Paper Series, № 91-5, 1991.
11. *Schreft S. L., Owens R. E.* Identifying credit crunches // Contemporary Economic Policy, № 13 (2), 1995.
12. *Swiston A.* A U. S. Financial Conditions Index: Putting Credit Where Credit is Due // IMF Working Paper, № 161, 2008.
13. *Weinbach G.* The Federal Reserve's Senior Loan Officer Opinion Survey // IFC Bulletin, Basel: BIS, 2009.

Приложение

**Результаты основных обследований УБК центральными банками и международными организациями**

Название обследования	Организация, осуществляющая обследование	Год начала обследований	URL материалов с результатами обследования
Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices	Федеральная резервная система США	1967	<a href="http://www.federalreserve.gov/boarddocs/snloansurvey/">http://www.federalreserve.gov/boarddocs/snloansurvey/</a>
Senior Loan Officer Survey	Банк Канады	1999	<a href="http://www.bankofcanada.ca/publications-research/periodicals/slos/">http://www.bankofcanada.ca/publications-research/periodicals/slos/</a>
Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices at Large Japanese Banks	Банк Японии	2000	<a href="http://www.boj.or.jp/en/statistics/dl/loan/loos/index.htm/">http://www.boj.or.jp/en/statistics/dl/loan/loos/index.htm/</a>
Bank Lending Standards Survey	Европейский центральный банк	2003	<a href="http://www.ecb.eu/stats/money/surveys/lend/html/index.en.html">http://www.ecb.eu/stats/money/surveys/lend/html/index.en.html</a>
Estándares de Aprobación en el Mercado del Crédito Bancario	Банк Чили	2003	<a href="http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/credito-bancario/index.htm">http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/credito-bancario/index.htm</a>
Senior loan officer opinion survey	Народный банк Польши	2003	<a href="http://www.nbp.pl/homen.aspx?c=/ascx/subgen.ascx&amp;navid=5060">http://www.nbp.pl/homen.aspx?c=/ascx/subgen.ascx&amp;navid=5060</a>
Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices	Венгерский национальный банк	2003	<a href="http://english.mnb.hu/Kiadvanyok/hitelezesi_felmeres">http://english.mnb.hu/Kiadvanyok/hitelezesi_felmeres</a>
Norges Bank's Survey of Bank Lending	Банк Норвегии	2007	<a href="http://www.norges-bank.no/en/about/published/publications/norges-banks-survey-of-bank-lending/">http://www.norges-bank.no/en/about/published/publications/norges-banks-survey-of-bank-lending/</a>
Credit Conditions Survey	Банк Англии	2007	<a href="http://www.bankofengland.co.uk/publications/pages/other/monetary/creditconditions.aspx">http://www.bankofengland.co.uk/publications/pages/other/monetary/creditconditions.aspx</a>
Обследование изменений условий банковского кредитования	Банк России	2009	<a href="http://cbr.ru/analytics/fin_r/">http://cbr.ru/analytics/fin_r/</a>

УДК 336.7

**В. С. ГАЛАНОВ,**  
руководитель проекта  
Департамента инноваций и высоких технологий  
Государственной корпорации Внешэкономбанк,  
аспирант кафедры «Банки и банковский менеджмент»  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,  
e-mail: vgalanov@hotmail.com

## Перспективы применения процессного подхода в области кредитования юридических лиц

В статье рассматриваются преимущества применения процессного подхода при организации кредитования в коммерческом банке, последовательность действий, выполнение которых позволит правильно внедрить систему процессного управления, потенциальные проблемы и пути их решения.

The article describes advantages of process approach implementation in commercial bank's lending organization, sequence of actions, necessary for process management system implementation, potential problems and solution ways.

*Ключевые слова:* банки; кредитование; кредитный процесс; процессный подход.

*Key words:* banks; lending; credit process; process approach.

В условиях нестабильной внешней среды, постоянно повышающихся требований рынка банковских услуг к кредитным организациям, роста конкуренции, усложнения технологии сложно переоценить необходимость совершенствования различных направлений функционирования банка с целью рационализации бизнес-процессов. Рационализация бизнес-процессов, к которым в полной мере относится и кредитный процесс коммерческого банка, может проходить с различной степенью интенсивности, в различные сроки, предполагать частные изменения либо коренным образом перестраивать весь процесс обслуживания клиентов.

Создание систем эффективного управления коммерческим банком — одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом.

Универсального алгоритма для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления коммерческим банком.

В число наиболее передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению. По нашему мнению, указанный процесс заключается в выделении в организации сети процессов и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

При таком подходе деятельность банка мы рассматриваем как совокупность взаимосвязан-

ных процессов, направленных на производство продуктов и услуг с заданными качественными характеристиками, призванными удовлетворять потребности внутренних и внешних клиентов.

Система процессного управления должна содержать несколько встроенных механизмов самосовершенствования, в том числе внутренний контроль, анализ со стороны руководства, обратную связь с потребителями и др. В совокупности она служит обеспечению своевременной корректировки при изменении ситуации и постоянному совершенствованию деятельности кредитной организации.

Анализ практики работы банков свидетельствует, что к понятию «процессный подход к управлению» чаще всего обращаются руководители или собственники банков, которые имеют потенциал для роста и развития, но этот потенциал недостаточен или близок к истощению.

Существуют различные причины, обуславливающие привлекательность использования процессного подхода в кредитной организации. Остановимся на некоторых из них:

**1. Возможность снижения издержек и повышения рентабельности** деятельности через модернизацию кредитного процесса в ситуациях снижения темпов роста количественных и качественных показателей деятельности банка, усиления конкуренции на рынке;

**2. Повышение управляемости:** улучшение системы отчетности компании, создание прозрачной системы управления, ускорение процедур принятия управленческих решений. Возникают

ситуации, когда рыночная конъюнктура складывается для кредитной организации очень удачно, но скорость роста размеров бизнеса опережает скорость развития системы управления, и собственники, озабоченные потерей управляемости бизнеса, начинают искать новые способы удержания ситуации под контролем путем описания и автоматизации процессов;

**3. Обеспечение своевременной и адекватной поддержки частым изменениям** существующих и разработке множества новых банковских инструментов и услуг. Функциональный подход к управлению в этих условиях становится неадекватным ввиду невозможности каждый раз создавать новое подразделение (или временную рабочую группу) под новую услугу или группу услуг. Чтобы устранить дублирование функций специалистами разных должностей, использование стандартизированных бизнес-процессов, по нашему мнению, целесообразно и эффективно в условиях, когда в формировании продукта или услуги участвует значительное количество различных подразделений;

**4. Выстраивание кредитного процесса на основе процессного подхода к управлению** имеет *большое значение при слиянии и поглощении банков*. Как правило, у банков разные организационные структуры, бизнес-процессы, стратегии и другие элементы управления. При слиянии и поглощении банков возникает необходимость стыковки этих разных элементов, их реорганизации. И если они не формализованы в виде систем процессов, то выполнение данной деятельности становится довольно проблематичным [1];

**5. Повышение удовлетворенности клиентов;**

**6. Снижение уровня операционных рисков;**

**7. Четкое распределение ответственности в рамках кредитного процесса.**

Анализ МС ИСО 9000:2000 показывает, что необходимо соблюдать определенную **последовательность действий, выполнение которых позволит правильно внедрить систему процессного управления:**

- выявить процессы, оказывающие влияние на кредитование;
- определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами эти процессы, так и управление ими результативны;
- обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга;

• наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов, а также реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

К сожалению, *в сегодняшней практике реорганизации бизнес-процессов существует определенная степень разобщенности в действиях различных служб и руководителей предприятий*. Например, IT-служба внедряет ERP-продукт и для этих целей создает свою схему бизнес-процессов на основе референтных моделей, встроенных в состав продукта. Одновременно с этим служба качества занимается разработкой системы менеджмента качества и описывает свои «процессы системы менеджмента качества». Финансовая служба создает в организации систему бюджетирования и выделяет центры финансового учета (ЦФУ), никак не скоординированные с деятельностью первых двух служб. Организованная на временной основе рабочая группа занимается созданием моделей бизнес-процессов для целей реинжиниринга и т. д. Указанные проекты выполняются нескоординированно, бессистемно. На разногласия при выполнении проектов накладываются проблемы с организационной структурой, подчиненностью подразделений и сотрудников. Возникает клубок противоречий, которых можно избежать, если подойти комплексно путем создания в организации единой системы управляемых процессов.

*Довольно часто руководители компании пытаются построить правильную систему управления в одном, отдельно взятом пилотном процессе, описание и улучшение которого поручается внешнему консультанту*. Однако, по нашему мнению, такой подход недостаточно эффективен, поскольку организация работы в банке представляет собой сложную систему взаимодействий, и описание одного из сегментов деятельности банка не может устранить системных проблем в управлении всем банком.

При выстраивании системы управления и взаимодействия в одном процессе непременно придется захватить взаимодействие данного пилотного процесса с другими. При одностороннем описании взаимодействия возможны следующие ситуации:

1. Появление эффекта «перетягивания одеяла», когда руководитель пилотного процесса добивается регламентации и последующего выполнения совместных работ с точки зрения выгоды и преимуществ своего процесса, а не всего банка. Воспользовавшись правом преимущественного создания регламентирующих документов, ответственный за процесс руководитель может создать себе более льготные условия по

обеспечению ресурсами и полномочиями. Преодолеть это можно при наличии жесткого контроля со стороны вышестоящего руководства;

2. Отсутствие необходимого опыта в создании системы регламентации деятельности со стороны руководителей и ответственного за процесс сотрудника приводит к тому, что созданную, согласованную и утвержденную документацию придется корректировать и исправлять каждый раз, когда будет создаваться документация следующего процесса, взаимодействующего с пилотным. Спешка на первоначальном этапе работы может привести к дополнительным потерям времени при дальнейших работах;

3. Создание системы процессного управления в банке подразумевает создание системы планирования показателей процессов сверху вниз и системы управленческой отчетности снизу вверх. Построить эти системы можно только сверху вниз, начиная с планов высшего руководства организации. Приоритетность целей и показателей, установленных высшим руководством, для каждого из процессов сомнений не вызывает. Попытка построить систему планирования и отчетности для отдельного процесса, не связанную с общей системой планирования и отчетности организации, вызовет вполне определенные проблемы и неудобства взаимодействия и взаимопонимания между ответственным за процесс сотрудником и руководством банка.

Как было отмечено, выстраивание кредитного процесса на основе процессного подхода к управлению является сложной задачей и может привести, в том числе, к негативным последствиям для банка. Но *возможные негативные последствия* можно минимизировать в случае следования определенным ниже принципам:

**1. Лидерство руководства.** Серьезные организационные изменения без поддержки руководства в большинстве случаев обречены на неудачу. В соответствии с принципами ИСО 9000:2000 руководитель обязан обеспечить единство команды организации и лично возглавить процессы улучшения;

**2. Вовлечение персонала.** Основу деятельности любой организации составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым фактором успеха организации. Опыт внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20–25% [2] персонала готовы к переменам и принимают в их разработке и внедре-

нии непосредственное участие. Такое количество часто называют критической массой;

**3. Процессный подход.** Процессный подход заставляет руководителя определить источники и систему управления информацией о процессе, правила работы и принятия управленческих решений, ресурсы, которыми управляет руководитель и замыкает цепочку обратной связи для достижения наилучших результатов;

**4. Системный подход к управлению.** По нашему мнению, управление кредитным процессом следует рассматривать как создание и управление системой взаимоотношений, согласованных по форме и времени. При этом система, как автопилот, должна обеспечивать автоматическое управление организацией в любых меняющихся условиях, кроме, разумеется, форс-мажорных. Отсутствие такой взаимосвязанности и согласованности действий между подразделениями и процессами может резко снизить управляемость организации. Как показывает практика, проблемы появляются на несогласованных стыках. Характерная черта, отмечаемая зарубежными экспертами в деятельности российских организаций, включая банки, является нечеткое, формальное распределение обязанностей, что ведет к недостаткам в организации любой работы. Выявление взаимосвязанных процессов, их понимание и управление ими как системой повышает результативность и эффективность организации в достижении ее целей. В основе деятельности любого руководителя лежит необходимость создания системы управления. Система управления должна охватывать всю деятельность, связанную с кредитным процессом, увязывать между собой деятельность различных процессов и подразделений для достижения максимального эффекта;

**5. Постоянное улучшение эффективности деятельности.** Этот принцип в рамках кредитного процесса следует рассматривать как неизменную цель. Система управления кредитным процессом должна быть нацелена на повышение эффективности кредитного процесса. Следует создать систему анализа результатов деятельности и принятия решений, которая не только устраняет причины несоответствий, но и работает над выявлением и предупреждением потенциальных отклонений. Для этого необходимо вести непрерывный мониторинг результативности процессов, качества кредитных продуктов и удовлетворенности потребителей и повышать их.

#### Список литературы:

1. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. — М.: Инфра-М, 2005.
2. Исаев Р. А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке. — М.: Голос-Пресс, 2009.
3. URL: <http://www.standard.ru/articles/article09.phtml> — стандарты ИСО 9000 версии 2000.

УДК 336.711

**С. Ю. БОГАТЫРЕВ,**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры  
Оценки и управления собственностью Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации,  
e-mail: sybogatyrev@gmail.com

**Е. Н. ГУСЕЛЬНИКОВА,**  
магистрантка кафедры Оценки и управления собственностью  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,  
e-mail: evgenia.guselnikova@gmail.com

## Квалиметрия кредитования ритейла

В статье рассматривается методика банков для принятия решения о кредитовании инвестиционных проектов. Методики, зарекомендовавшие себя на растущем рынке, перестали работать при его падении. Это обусловило актуальность разработки новой методики. В ходе исследования выборки предприятий розничной торговли, проведенного на кафедре Оценки и управления собственностью Финансового университета при Правительстве РФ, такая методика была разработана. Эта методика позволяет определить эффективность инвестиций для решения вопроса о кредитовании ритейлера с учётом влияния ключевых показателей эффективности.

The article describes the bank's technique for making the lending decisions under the investment projects. The techniques proven in a growing market, stopped working in crises' conditions. This led to the urgency of developing new techniques. Under the research done in the Department of Valuation and Property Management of the Financial University under the Government of Russian Federation the sample of retailers was examined and the technique has been developed. This technique allows to determine the effectiveness of investment in connection with the issue of crediting the retailer and with the influence of key performance indicators.

*Ключевые слова:* кредитование ритейла; ритейл; кризис; оценка кредитоспособности заёмщика; ключевые показатели эффективности ритейла; риски; оборачиваемость товарных запасов; оценка эффективности инвестиций; математическая модель оценки кредитоспособности заёмщика.

*Key words:* bank's loans to retail; retail; crisis; the credit rating of the borrower; the key retail performance indicators; risk; inventory turnover; evaluation of investment performance; a mathematical model for the credit rating of the borrower.

### Кредитование — основной источник прибыли банка

Прошедший 2011 год стал во многом показательным для оценки межкризисного пути развития российской финансовой системы. Значительный рост прибыли банков вызвал по меньшей мере удивление у многих аналитиков рынка. В то же время, в прошлом успешные финансовые компании показали плачевные результаты как для своих акционеров, так и для работников, привыкших в предкризисные годы к щедрым вознаграждениям по итогам года. Поэтому, проблемы введения Банком России новой системы регулирования «золотых парашютов» уж совсем не вызывают опасения у главного конкурента банковского сектора — небанковских финансовых компаний.

Главная причина — высокая волатильность на финансовых рынках, которая не дает банкам в полной мере использовать все свои преимущества при проведении операций с ценными бумагами, посреднических операций банка на

фондовом рынке. Даже многим финансовым компаниям не хватило мастерства при управлении инвестициями на таком рынке, хотя бы для обеспечения допустимого уровня рентабельной деятельности.

Таким образом, традиционные виды деятельности банков остаются основными операциями по размещению ресурсов для обеспечения формирования прибыли банка, главная среди них — *кредитование*.

Главное отличие десятых лет от девяностых — значительное, если не сказать почти полное, исчезновение сегмента производственного кредитования: того сегмента, который в начале девяностых обеспечил подъем не одному банку. Если исключить из этого количества сферы деятельности, попадающие под монопольное движение ресурсов, связанное с перенаправлением финансовых потоков в рамках одной финансово-промышленной группы: нефтегазовый сектор, прежде всего, то конкурентных сегментов кредитования остается совсем немного. Основной из них — это ритейл.

### Проблемы методического обеспечения кредитования ритейла

Методики банков для принятия решения о кредитовании инвестиционных проектов, зарекомендовавших себя на растущем финансовом рынке, перестали работать при его падении. В ходе исследования выборки предприятий розничной торговли, проведенного на кафедре Оценки и управления собственностью Финансового университета при Правительстве РФ, была разработана методика определения эффективности инвестиций для решения вопроса о кредитовании ритейлера с учетом влияния ключевых показателей эффективности.

Кредитование — основной вид деятельности коммерческого банка, и проценты, получаемые по выданным ссудам, являются главным источником его доходов. Однако возврат выданных средств не является гарантированным и зависит от способности заемщика выполнять свои обязанности по кредитному соглашению. Наиболее рискованными являются инвестиционные сделки ввиду длительного горизонта планирования и высокого уровня неопределенности, как относительно самого проекта, так и рыночной конъюнктуры. Решение вопроса о финансировании такого проекта должно базироваться на оценке эффективности инвестиций для компании, что, в свою очередь, требует глубокого понимания внутренних механизмов бизнеса, а также общей рыночной динамики.

Финансово-экономический кризис, разразившийся на российском рынке во второй половине 2008 года, выявил уязвимость инвестиционных стратегий, активно проводимых большинством российских предприятий в период экономического бума. В ситуации полной или частичной потери платежеспособности клиентов банки были вынуждены идти на реструктуризацию долгов, заниматься реализацией залога, фиксировать убытки, а также пересматривать существующую кредитную политику.

Рынок розничной торговли является одним из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики и, несомненно, важной ее частью. Торговля обеспечивает около 10% всего объема налоговых поступлений в бюджетную систему Российской Федерации. Эффективное функционирование розничной торговли является одним из источников достижения высоких темпов социально-экономического развития страны. При этом, розничная торговля сегодня становится все более сложной и конкурентной, цепочка поставок усложняется, количество каналов взаимодействия с покупателями увеличивается, покупатели становятся

все более требовательными, динамика спроса — постоянно меняющейся и непредсказуемой.

События, произошедшие в последние годы в области ритейла, на долю которого пришлось значительное число громких банкротств, указывают на необходимость изменить существующие подходы при оценке инвестиций данных компаний. Так, до 2008 года мы наблюдали стремительное развитие российских сетей. Например, по данным исследования, проведенного Deloitte, компания «Евросеть» стала самой быстрорастущей розничной сетью в мире. Примечателен тот факт, что ритейл растет быстрыми темпами практически с нуля, не имея под собой унаследованной инфраструктуры или уникальных технологий производства. Такой стремительный взлет был обеспечен общим экономическим ростом, бумом потребительского кредитования и возможностями экстенсивного развития. Дополнительным фактором роста служило укрепление рубля, что также стимулировало потребительскую активность. Однако экономический кризис 2008 года на российском рынке значительно изменил отрасль. Удивительным стало разорение, казалось бы, известных успешных торговых сетей, например, таких как «Цифроград»<sup>1</sup> (по данным на 2008 год сеть состояла из 1450 магазинов в 370 городах РФ). Не менее удивительным стал уход с российского рынка крупнейшего ритейлера Европы — Carrefour. Некоторым компаниям удалось избежать банкротства за счет продажи или слияния. В любом случае, в своей активной экспансии на растущем рынке менеджеры, казалось, совершенно забыли о существующих рисках, в то время как кризис выявил уязвимые места.

Существующие методы оценки инвестиционных сделок, применяемые в банках, основываются, преимущественно, на оценке проекта доходным подходом. Однако экономические события 2008–2009 годов показывают, что данный метод должен применяться с существенными корректировками для получения адекватного представления о платежеспособности компании в долгосрочном периоде в условиях нестабильной экономической ситуации.

### Особенности принятия кредитного решения по клиенту-ритейлеру

При кредитовании проектов в ритейле банковский аналитик, прежде всего, должен разобрататься в этимологии самого понятия инвести-

<sup>1</sup> URL: <http://www.vedomosti.ru/companies/news/2010/05/13/1014051>

ционного проекта. Понятие инвестиционного проекта является широким и, согласно Федеральному закону № 39 «Об инвестиционной деятельности в РФ», инвестициями могут быть денежные средства, ценные бумаги, иное имущество и имущественные права с целью получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. Однако для целей работы определение проекта необходимо конкретизировать. Так, под инвестиционным проектом, рассмотренное которого возможно в рамках кредитования коммерческим банком, будем понимать инвестиции в реальные экономические активы, а также инвестиции в получение прав на объекты недвижимости с целью осуществления операционной деятельности. Для ритейлера это, прежде всего, совокупность инвестиций в расширение розничной сети: ремонт помещений, первоначальное заполнение розничной точки товаром, страховые депозиты по аренде, затраты на торговое оборудование.

Для принятия решения о кредитовании организации аналитики банка проводят всесторонний анализ деятельности предполагаемого заемщика с целью определения степени риска, присущего сделке. Исходя из оценки риска, принимается решение о возможности работы с данным заемщиком и условиях сотрудничества, в том числе уровне процентной ставки и требуемого обеспечения. На практике результатом кредитного анализа зачастую является кредитный рейтинг, переводящий совокупность качественных и количественных оценок в унифицированную шкалу. Методики, используемые кредитными организациями, значительно различаются между собой по набору оцениваемых характеристик, их весу, глубине проводимых исследований. Однако все они должны соответствовать общим нормам, установленным инструкциями Центрального банка. Качество используемых инструментов и адекватность кредитной политики банков протестировал экономический кризис 2008 года, о чем можно судить по доле заявленной просроченной задолженности в кредитном портфеле. Так, например, на 1 января 2011 года доля просроченных долгов у ЗАО КБ «ИС Банк» и ОАО «Банк Северная Казна» превысила 70% от общей величины выданных ссуд. С 1 октября 2008 года по 1 января 2011 года просроченная задолженность по всей банковской системе выросла в 3,8 раза в абсолютном выражении (с 276 до 1036 млрд руб.) или с 1,45 до 4,7% в относительных показателях.

Одной из важных задач данной работы является анализ существующих техник оценки инвестиционных проектов с целью выявления

тех пробелов, которые могли привести к неверным или завышенным ожиданиям относительно способности заемщиков возвращать основной долг и проценты в установленные сроки, в том числе в условиях нестабильной экономической ситуации.

Методики кредитования различаются от целей получения кредита, поскольку от того, куда будут направлены деньги банка, будет зависеть и то, что станет основным источником погашения кредитных обязательств. В случае, если банк финансирует оборотный капитал заемщика, кредит будет возвращаться из выручки, т.е. для возврата кредита компании необходимо продать товар по цене, достаточной для покрытия издержек и уплаченных процентов. Снижение продаж ведет к снижению потребности в оборотном капитале и, соответственно, потребности в кредитных ресурсах. При условии стабильного или растущего объема операций, кредит будет или рефинансирован или замещен собственными оборотными средствами (нераспределенная прибыль). В случае предоставления долгосрочного финансирования на инвестиционные цели источником погашения будет прибыль компании, т.е. для возврата кредита компания должна достичь уровня выручки, достаточного как для покрытия издержек и процентов, так и для постепенного возврата суммы основного долга.

На практике проблемы банков начинались уже на этапе верного определения цели кредитования. Инвестиционные кредиты являются более рискованными с точки зрения уровня неопределенности, поскольку предполагают длительный период финансирования, достаточный для полной амортизации долга. Поэтому кредитные организации предъявляют более высокие требования к заемщикам, тщательно изучают проект, и повышенный уровень риска часто компенсируется повышенной процентной ставкой или высокими требованиями к обеспечению ссуды. Проведенный анализ деятельности российских ритейлеров, изучение материалов судебных процессов по заявленным банкротствам и исследование материалов СМИ свидетельствуют о том, что до 2008 года для обхода более сложной процедуры выдачи средств ритейлеры зачастую обращались за финансированием оборотного капитала, направляя фактически эти средства на инвестиции. Если проанализировать процесс движения денежных средств, продавец при розничной реализации получает от покупателя деньги по факту продажи, в то время как поставщикам платит зачастую с отсрочкой, покрывающей период оборота запасов. Таким образом, ясно,

что в большинстве случаев у таких компаний практически отсутствует «кассовый разрыв» и значит потребность в дополнительном оборотном капитале. Обратившись к практическим примерам, которых за 2008–2010 годы набралось в избытке, можно убедиться, что истинной целью привлечения кредитных средств стала потребность в капитале для экспансии торговых сетей. Таким образом, по сути, кредитные средства со сроком погашения 1–2 года вкладывались в проекты с периодом окупаемости более 5 лет. При постоянно растущих оборотах за счет активного развития ритейлеры экономили на процентах и упрощали процедуры взаимодействия с банками. Однако в конце 2008 года, ввиду сокращения доходов населения и кредитного сжатия, компании столкнулись с проблемами недостаточности текущей ликвидности, т. е. неспособности рассчитаться с краткосрочными обязательствами перед кредиторами (поставщики, арендодатели, банки) за счет реализации всех краткосрочных активов. Возникшие на фоне неблагоприятной общей финансово-экономической ситуации проблемы с рефинансированием кредитов и снижением стоимости и ликвидности недвижимого имущества привели компании к потере активов, значительным убыткам и, некоторых из них, к банкротству.

Таким образом, *верное определение цели финансирования должно быть заложено в основу любой модели для вынесения суждения о кредитовании*. В рамках создания модели с целью совершенствования существующих техник по оценке инвестиционных проектов разработке данного вопроса было уделено отдельное внимание. В результате был разработан инструментарий по оценке сбалансированности активов и пассивов, как на дату оценки, так и с учетом будущих инвестиционных проектов.

Помимо указанной выше причины неверного определения цели и связанного с этим некачественного построения прогноза и, как следствие, оценки риска, отметим тенденцию банков по созданию статистических моделей по определению способности компании к погашению долга. Стремление найти универсальный расчетный подход по оценке риска во многом связано со стремлением кредитных организаций минимизировать субъективность при принятии инвестиционного решения. Одной из первых моделей стала «Модель Z», разработанная американским экономистом Эдвардом Алтманом. Данная модель рассчитывает коэффициент (Z) на базе 5 коэффициентов, рассчитанных по бухгалтерской отчетности. Впервые модель была опубликована в 1968 году для компаний, акции которых котируются на бирже:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5,$$

где  $x_1$  — отношение оборотного капитала/сумме активов;  $x_2$  — отношение нераспределенной прибыли/сумме активов;  $x_3$  — отношение операционной прибыли/сумме активов;  $x_4$  — отношение рыночной стоимости акций/задолженности (для компаний, акции которых котируются на бирже);  $x_5$  — объем продаж к общей величине активов предприятия характеризует рентабельность активов предприятия.

В 1983 году она была доработана для прочих компаний. Позднее на базе данной модели разрабатывались различные модификации. Модели, используемые банками в настоящее время, намного сложнее и учитывают не только расчетные показатели, но и ряд качественных характеристик, которые определяются кредитным специалистом на базе объективных факторов. На основе весовых оценок такие модели определяют рейтинг заемщика по совокупности входящих параметров. Однако даже без проведения тестирования каждой отдельной модели можно понять, что в рамках такого прогнозирования не могут быть учтены уникальные особенности, свойственные каждому конкретному предприятию. Кроме того, основным фактором, ставящим под сомнение результаты такого моделирования, является большой упор на прошлое компании, отраженное в его отчетности. Ситуация же может кардинально измениться за счет различных факторов. Так, например, сделки проектного финансирования невозможно рассчитывать на основе исторических показателей, не учитывающих эффект от проекта и ожидаемый рост долговой нагрузки на компанию. Кроме того, в российской практике многие предприятия используют методы «оптимизации налогообложения», что делает бухгалтерскую отчетность отдельно взятой компании абсолютно нерепрезентативной.

Наиболее популярным инструментом для оценки инвестиционных проектов в текущей мировой и российской практике является модификация доходного подхода по оценке предприятия. В частности, кредитным специалистом (иногда самим клиентом банка) строится прогнозный бюджет движения денежных средств с учетом предполагаемого графика платежей по кредиту. Как правило, строится 2 сценария: прогноз клиента (базовый) и негативный. Однако такая упрощенная модификация недостаточна для построения прогнозов, приближенных к реальным, поскольку помимо падения выручки существует много факторов, влияющих на чистый денежный поток. Так, например, снижение продаж, очевидно, приведет к пересчету



НДС для российских компаний. Кроме того, снижение выручки, как правило, приводит и к снижению рентабельности, поскольку сокращение наценки на товар является одним из популярных инструментов, используемых организациями в условиях сжатия рынка для сохранения своей доли на нем. Также стоит отметить волатильность валютных курсов, возможное изменение процентных ставок и ряд других факторов, которые должны быть не просто протестированы, но и логически взаимосвязаны между собой. Кроме того, необходимо учитывать отраслевые особенности, а также специфику каждого сегмента бизнеса.

Описанные выше особенности необходимо учитывать при принятии решения о финансировании инвестиционного проекта. В рамках данной научно-исследовательской работы было проведено совершенствование существующих подходов для отдельно взятого сегмента бизнеса, как за счет устранения существующих пробелов, так и за счет внедрения новых инструментов, сформированных в ходе углубленного изучения выборки предприятий отрасли.

#### **Разработка многофакторной модели для оценки кредитоспособности ритейлеров**

За основу была взята модель, широко применяемая для оценки инвестиционных сделок российскими банками методом построения прогнозного бюджета денежных средств, с учетом предполагаемого графика погашения кредита и расходов на разработку проекта. В свою очередь, данная модель является модификацией доходного подхода по оценке стоимости. Существующая модель была значительно усовершенствована для ритейлеров, функционирующих на рынке модной одежды и аксессуаров, за счет проведения тщательного исследования и анализа, как отраслевых характеристик, так и характеристик отдельных компаний. В частности:

- была изучена выборка российских ритейлеров, функционирующих в области модной одежды и аксессуаров, на предмет выявления особенностей, отражающихся на финансовых результатах деятельности. Кроме того, было проведено общее исследование рынка, выявлены показатели, влияющие на его функционирование.
- на основе проведенных исследований, с учетом ограниченного доступа к информации для кредитора, была разработана система KPI и выявлена взаимосвязь показателей с операционным денежным потоком потенциального заемщика.

Для решения поставленных задач был разработан алгоритм, реализованный в MS Excel с использованием макросов и Visual Basic. Приложение имеет удобный, интуитивно понятный интерфейс пользователя.

Прежде всего, важно отметить, что, изучая бизнес клиента и моделируя прогнозные данные, кредитный аналитик сталкивается с ограниченностью данных. Так, например, невозможно оценить зависимость продаж от влияющего на них фактора: эффективность работы отдельных продавцов, продажи по дням недели и прочее. Причины отсутствия таких данных: неготовность предоставления информации клиентом со ссылкой на коммерческую тайну, отсутствие детального учета у ряда компаний, но главное — ограниченность времени на принятие кредитного решения и, следовательно, обработку предоставленной информации. Кроме того, сама задача, стоящая перед аналитиком, является вполне конкретной и более узкой относительно менеджмента компании-заемщика.

Таким образом, модель строилась исходя из оптимального набора информации, предоставленной клиентом, с учетом вышеизложенного, а именно:

- финансовые данные за 2–3 прошедших года (бухгалтерский баланс + отчет о прибылях и убытках или консолидированные показатели по группе при диверсификации показателей по нескольким юридическим лицам, в том числе для целей налоговой оптимизации);
- операционные фактические показатели по действующей розничной сети за 2–3 года (в разрезе магазинов): посещаемость, месторасположения, торговая площадь, ставка аренды, среднедневная посещаемость и количество покупателей, средний чек. Такая информация ведется большинством ритейлеров и может быть предоставлена оперативно;
- данные по затратам для осуществления инвестиционного проекта, а также предполагаемая структура финансирования проекта;
- текущий кредитный портфель и планы по рефинансированию существующих обязательств.

Помимо данных, представленных клиентом, необходимо изучить внешнее окружение (макрэкономическая ситуация, отраслевая динамика, конкуренция, взаимоотношения с поставщиками и покупателями), как за истекший период времени, так и прогнозируемый период. Анализ данных за прошедшие периоды представляет не меньшую ценность, чем прогнозные показатели, поскольку дает возможность понять потенциальные изменения, что является основой для прогнозирования денежных потоков

компании. Так, например, анализируя фактические данные 2009 года по рынку ритейла и текущие тенденции, можно с уверенностью предположить, что рынок в денежном выражении будет расти не только темпами инфляции, но и постепенно восстанавливаться до прежних объемов за счет фактора «отложенного спроса». При этом динамика восстановления будет значительно отличаться по разным ценовым сегментам рынка. Таким образом, модель, не учитывающая восстановление рынка, будет излишне консервативной.

Для построения прозрачной модели, учитывающей зависимость входящих параметров и финансовых потоков, было проведено исследование по выборке магазинов (см. табл. 1)

### Прогноз операционного денежного потока

Денежный поток от операционной деятельности формируется для ритейлера за счет доходов, полученных от реализации товара через розничную сеть, за минусом понесенных расходов на осуществление основной деятельности. Основные расходы ритейлера:

- оплата за товар поставщикам. Выплата заработной платы;
- аренда;
- налоги;
- маркетинговые расходы.

Для прогнозирования денежного потока необходимо выявить взаимосвязь доходов и расходов с рядом входных параметров.

**Выручка** ритейлера (с НДС) зачастую примерно равна денежным поступлениям, поскольку получение денег от покупателя происходит в момент передачи товара. Отличия возникают за счет дополнительных услуг, оказываемых ритейлерами для поставщиков (маркетинговые, логистические и другие), однако объем данных услуг

существенен для продуктовой розницы, тогда как для ритейлеров, функционирующих на рынке модной одежды и аксессуаров, — близок к нулю. Таким образом, денежный доход компании равен сумме доходов по каждому из магазинов. Доход магазина, в свою очередь, складывается из произведения среднедневного чека, числа покупателей и количества дней работы магазина в периоде. Рассмотрим, от чего зависит каждый из множителей и приведем средние показатели.

Средний чек — товарооборот в денежном выражении за определенный период, приведенный к количеству кассовых чеков за тот же период. Для анализируемой отрасли средний чек сопоставим со средней ценой товара: 3–4 позиции для среднего и ниже среднего сегментов, 1–2 позиции для сегментов выше среднего и премиум. В рамках проведенного исследования было выявлено, что различие среднего чека по магазинам одной сети — несущественно. Таким образом, представляется разумным для прогноза использовать фактические показатели среднего чека с поправкой на инфляцию и корректировкой на снижение цен при негативных сценариях развития отрасли (ввиду необходимости реализовать зависшие остатки ритейлеры будут вынуждены проводить распродажи, снижение средней розничной цены будет тем выше, чем значительнее будет падение продаж).

Для анализа зависимости среднедневного количества покупателей от площади, посещаемости и среднего чека, был проведен корреляционный и регрессионный анализ описанной выше выборки с помощью инструментов статистического анализа MS Excel. В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы: основное влияние на число покупателей оказывает посещаемость (коэффициент корреляции — 0,84), тогда как влияние торговой

Таблица 1

#### Количество наблюдений в выборке Общая характеристика исследуемой выборки данных

\* Рассчитано автором.

36 Магазины, реализующие одежду обувь и аксессуары в различных ценовых категориях, расположенные в Москве

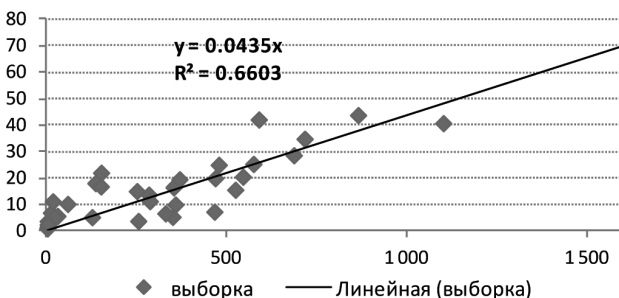
Параметр выборки*	Минимальное значение	Среднее	Максимальное значение
Торговая площадь, кв. м	26	103	280
Среднедневная посещаемость, человек	4	305	1101
Среднедневное число покупателей, человек	1	15	44
Средний чек, тыс. руб.	2,3	6,9	20,4
Среднедневная выручка на 1 магазин, тыс. руб. (с НДС)	10,4	93,5	424,5
Выручка на 1 кв. м в месяц, тыс. руб. (с НДС)	4,5	26,6	101,9

площади и среднего чека — несущественно. Так, например, корреляция между числом покупателей и торговой площадью положительна, однако достаточно слабая (0,13 для анализируемой выборки). Интересно, что для привлечения франчайзеров владельцы брендов указывают прогнозные инвестиции и уровень продаж в расчете на 1 кв. м, тогда как фактически продажи мало зависят от торговой площади и расчет выручки магазина, исходя из его площади, изначально неверен. Конечно, большая площадь позволяет обслужить большее число покупателей, сделать более обширным ассортимент и, несомненно, косвенно влияет на саму посещаемость, расширяя потенциальный входящий поток. Однако все эти факторы не являются первостепенными и прогноз продаж должен строиться именно из посещаемости. Данные по посещаемости могут быть получены компанией исходя из исторических данных по проходимости торгового центра или данной торговой площади. Однако, ввиду недоступности достоверной информации по потенциальной посещаемости, данный параметр логично использовать в качестве входящего, проверяя чувствительность модели по указанному фактору. Отметим также, что зависимость числа покупателей от среднего чека также является достаточно слабой и носит отрицательный характер (-0,17 для имеющейся выборки).

По исследуемой выборке была установлена линейная зависимость, описывающая взаимосвязь между посещаемостью и числом покупателей:

$$\begin{aligned} \text{Среднее дневное число покупателей} &= \\ &= 0,0435 \times \text{Посещаемость.} \end{aligned}$$

Отношение числа покупателей к числу посетителей называют коэффициентом конверсии (в нашем случае — 0,0435). Однако показатель среднеквадратичного отклонения является невысоким (0,66), что объясняется значитель-



Зависимость количества покупателей от посещаемости по выборке данных

ным различием форматов исследуемых магазинов и косвенных факторов, влияющих на число покупателей, которые невозможно учесть в модели. Для большей точности прогноз числа покупателей в модели строится на базе исследования такой зависимости для конкретной розничной сети, что достигается благодаря использованию макросов в MS Excel.

Сумма оплаты за товар рассчитывается исходя из объема продаж и уровня наценки, скорректированных на период отсрочки платежей, с учетом данных по кредиторской задолженности и выданным авансам на начало периода.

Наибольшую долю в операционных расходах ритейлера занимают расходы на выплату заработной платы, оплату аренды и налогов. Расходы на заработную плату и оплату аренды рассчитываются исходя из средних данных прошедших периодов с учетом прогнозной инфляции, валютного курса и роста численности штата (площади).

Расходы по налогам рассчитываются от установленных норм по уплате НДС, социальных взносов, а прочие налоговые выплаты и расходы — пропорционально прошедшим периодам.

Подводя итоги, следует отметить, что снижение покупательского спроса на фоне удорожания заемного финансирования и неготовности банков идти на уступки в вопросах кредитования, а также девальвация рубля стали основными факторами, негативно повлиявшими на компании розничной торговли в период финансово-экономического кризиса. Дефолты по долгам, банкротство одних компаний и смена собственников других стали характерными признаками окончания эпохи бума на розничном рынке. Больше всего от кризиса пострадали компании, инвестировавшие в строительство или покупку недвижимости, а также небольшие сети, не сумевшие приспособиться к новым условиям. Неэффективные компании обанкротились, тогда как те, что смогли остаться на плаву в условиях сужающегося рынка, были вынуждены искать резервы за счет оптимизации бизнес-процессов. Темпы падения выручки сильно варьировались от ассортиментного ряда, ценового сегмента, расположения и прочих факторов. В любом случае, снижение продаж заметили практически все. Даже сегменты, предлагающие товары неэластичного спроса, ощутили отток покупателей на рынки или давление на расходы за счет возросших процентных ставок по обслуживанию кредитов и валютных потерь. Кризис заставил бизнес вплотную заняться вопросами операционной эффективности, которые перестали казаться первоочередными в условиях постоянно растущего рынка.

Таким образом, методики банков для принятия решения о кредитовании инвестиционных проектов, зарекомендовавшие себя на растущем рынке, перестали работать при его падении, что требует их существенной корректировки исходя из уроков кризиса. Важным представляется корректировка моделей с учетом особенностей отдельно взятой отрасли. В рамках данной научно-исследовательской работы была разработана многофакторная модель для оценки инвестиционных проектов ритейлеров, функционирующих на рынке модной одежды и аксессуаров. С помощью модели решаются следующие задачи.

1. Построение прогнозного бюджета движения денежных средств в рамках «базового сценария» развития отрасли, опираясь на фактические данные сети.

2. Сценарный анализ развития событий в зависимости от изменений входящих параметров (негативный экономический прогноз, рост процента ставки, удорожание инвестиционного проекта, как за счет объективных факторов, так и за счет некачественного планирования и прочее). В рамках сценарного анализа был проведен:

- а) анализ чувствительности данных к входящим показателям;
- б) определение потребности в дополнительном финансировании, не учтенном в базовом сценарии, а также расчет показателей обслуживания долга;
- с) расчет точки безубыточности для каждого сценария.

*Разработанная модель — эффективный рабочий механизм для использования в кредитном отделе банка. Механизм, настроенный на практическом реальном массиве данных, тщательно подобранных путем и с учетом реального состояния дел розничного предприятия. Данных, собранных как извне торговой системы, так и изнутри нее. Этот механизм встроен в систему оценки, измерения объекта кредитования. Сложность и тщательность его настройки — гарантия точности измерения экономических процессов, происходящих внутри объекта, и создания прогнозов относительно его будущего развития.*

Появление такого механизма обуславливает введение в банковскую терминологию нового термина, заимствованного из точных наук: квалиметрия. Действительно, с созданием достаточно точного, практически значимого аппарата измерения процессов, происходящих внутри розничного предприятия, появляется квалиметрия кредитования ритейла. *Квалиметрия, позволяющая, с одной стороны, банку более точно определить риски предоставления средств розничному предприятию, и с другой — качественному заемщику выделиться на фоне сомнительных проектов и получить кредиты на конкурентных условиях. Кредиты, которые помогут ему развить выявленные моделью конкурентные преимущества. Таким образом, эффект от использования модели войдет как в прибыль банка, так и в экономию ритейлера.* •

#### Список источников:

1. URL: <http://www.gks.ru> — Росстат.
2. URL: <http://www.portal.euromonitor.com> — закрытая исследовательская база данных международной группы Euromonitor.
3. URL: <http://www.vedomosti.ru/companies/news/2010/05/13/1014051>
4. URL: <http://www.spark.interfax.ru> — закрытая информационная база, содержащая различные бухгалтерские и экономические сведения о российских организациях.
5. URL: <http://www.securities.com> — закрытая информационная база, содержащая материалы СМИ и различных специализированных исследований, а также статистические данные по РФ.
6. URL: <http://www.retailer.ru> — информационный сайт, освещающий события в области ритейла.
7. URL: <http://www.russiaretail.com> — англоязычный информационный сайт, освещающий события в области ритейла в РФ.
8. URL: <http://www.russretail.info> — союз независимых сетей России.
9. URL: <http://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/index.jhtml> — исследования отрасли от PricewaterhouseCoopers.
10. URL: <http://www.ey.com> — публикации по отрасли Ernst&Young.
11. URL: <http://www.infoline.spb.ru> — информационного агентства «INFOLine», отчеты по отраслям.

**И. Д. ЧЕРНИК,**  
старший партнер ЗАО «Черник, Джаарбеков и партнеры»,  
кандидат юридических наук, член Комитета по профессиональным вопросам  
Европейской конфедерации налоговых консультантов (CFE),  
государственный советник Российской Федерации 2 класса,  
консультант по налогам и сборам,  
член Научно-экспертного совета Палаты налоговых консультантов

## Досудебное урегулирование налоговых споров — что может дать подготовка письменных возражений на акт проверки

Досудебное урегулирование споров — это процедура, позволяющая налогоплательщикам и налоговым органам выяснить противоречия и разногласия на первой стадии их возникновения, в период после завершения налоговой проверки, не обращаясь сразу в арбитражный суд.

*Досудебное урегулирование налоговых споров можно условно классифицировать следующим образом — обязательная процедура досудебного урегулирования и необязательная процедура досудебного урегулирования.*

Обязательная процедура досудебного урегулирования налогового спора применяется в том случае, если по итогам камеральной или выездной налоговой проверки налоговый орган вынес одно из двух решений:

- решение о привлечении к налоговой ответственности;
- решение об отказе в привлечении к налоговой ответственности, которым доначислил проверяемому лицу налоги, начислили пени и штрафы в случае принятия решения первого вида или доначислил налоги и начислил пени в случае принятия решения второго вида.

Эти решения могут выноситься как в отношении юридических лиц, так и физических лиц — индивидуальных предпринимателей, адвокатов, нотариусов, частных лиц, не относящихся к вышеперечисленным категориям.

В случае, если проверяемое лицо не согласное с принятым в отношении его решением, оно, прежде чем обратиться в суд, будет обязано пройти процедуру обязательного досудебного урегулирования налогового спора, о которой будет рассказано ниже.

В свою очередь, обязательная процедура урегулирования налогового спора может быть разделена на 2 стадии — обязательную стадию

досудебного урегулирования и необязательную стадию досудебного урегулирования.

Так как статьи Налогового кодекса Российской Федерации, посвященные досудебному урегулированию налоговых споров, расположены в разных главах, то приводим здесь перечень норм, в которых урегулирован данный вопрос:

- подпункт 6 пункта 1 статьи 21 НК РФ — право налогоплательщика представлять свои интересы в налоговых правоотношениях лично или через представителя;
- подпункт 7 пункта 1 статьи 21 НК РФ — право налогоплательщика представлять налоговым органам и их должностным лицам пояснения по актам проведенных налоговых проверок;
- подпункт 8 пункта 1 статьи 21 НК РФ — право налогоплательщика присутствовать при проведении выездной налоговой проверки;
- подпункт 9 пункта 1 статьи 21 НК РФ — право налогоплательщика получать копии актов налоговых проверок и копии решений налоговых органов;
- подпункт 12 пункта 1 статьи 21 НК РФ — право обжаловать в установленном порядке акты налоговых органов, иных уполномоченных органов и действия (бездействие) их должностных лиц;
- подпункт 15 пункта 1 статьи 21 НК РФ — право налогоплательщика на участие в процессе рассмотрения материалов налоговой проверки или иных актов налоговых органов в случаях, предусмотренных Кодексом;
- подпункт 7 пункта 1 статьи 23 НК РФ — обязанность налогоплательщика выполнять законные требования налогового органа об устранении выявленных нарушений законодательства о налогах и сборах, а также не препятствовать законной деятельности должностных

лиц налоговых органов при исполнении ими своих служебных обязанностей.

Перечисленные права и обязанности распространяются также на плательщиков сборов и налоговых агентов.

— подпункт 2 пункта 2 статьи 25.5 НК РФ — право ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков присутствовать при проведении выездных налоговых проверок, проводимых в связи с уплатой налога на прибыль организаций по консолидированной группе налогоплательщиков, по месту нахождения любого участника такой группы и его обособленных подразделений;

— подпункт 3 пункта 2 статьи 25.5 НК РФ — право ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков получать копии актов налоговых проверок и решений налогового органа, вынесенных по результатам проверок, проводимых в связи с уплатой налога на прибыль организаций по консолидированной группе налогоплательщиков, а также получать требования об уплате налога на прибыль организаций (авансовых платежей) и иные документы, связанные с действием консолидированной группы налогоплательщиков;

— подпункт 4 пункта 2 статьи 25.5 НК РФ — право ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков участвовать при рассмотрении руководителем (заместителем руководителя) налогового органа материалов налоговых проверок и дополнительных мероприятий налогового контроля, проводимых в связи с уплатой налога на прибыль организаций по консолидированной группе налогоплательщиков;

— подпункт 6 пункта 2 статьи 25.5 НК РФ — право ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков обжаловать в установленном порядке акты налоговых органов, иных уполномоченных органов и действия или бездействие их должностных лиц, в том числе в интересах отдельных участников консолидированной группы налогоплательщиков в связи с исполнением ими обязанностей (осуществлением прав) при исчислении налога на прибыль организаций по консолидированной группе налогоплательщиков;

— подпункт 7 пункта 3 статьи 25.5 НК РФ — обязанность ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков истребовать у участников консолидированной группы налогоплательщиков документы, пояснения и иную информацию, необходимую для осуществления налоговыми органами мероприятий налогового контроля и исполнения обязанностей налогоплательщика налога на прибыль органи-

заций по консолидированной группе налогоплательщиков;

— подпункт 8 пункта 3 статьи 25.5 НК РФ — обязанность ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков представлять первичные документы, регистры налогового учета и иную информацию по консолидированной группе налогоплательщиков, истребованную в рамках мероприятий налогового контроля налоговым органом, которым зарегистрирован договор о создании указанной группы;

— подпункт 2 пункта 5 статьи 25.5 НК РФ — обязанность членов консолидированной группы налогоплательщиков представлять в налоговые органы в установленные Кодексом сроки и порядке истребуемые документы и иную информацию при осуществлении налоговым органом мероприятий налогового контроля в связи с действием консолидированной группы налогоплательщиков;

— подпункт 1 пункта 7 статьи 25.5 НК РФ — право участников консолидированной группы налогоплательщиков получать от ответственного участника указанной группы копии актов, решений, требований, актов сверки и иных документов, предоставленных ответственному участнику налоговым органом в связи с действием консолидированной группы налогоплательщиков;

— подпункт 2 пункта 7 статьи 25.5 НК РФ — право участников консолидированной группы налогоплательщиков самостоятельно обжаловать в вышестоящий налоговый орган или в суд акты налоговых органов, действия или бездействие их должностных лиц с учетом особенностей, предусмотренных НК РФ;

— подпункт 4 пункта 7 статьи 25.5 НК РФ — право участников консолидированной группы налогоплательщиков присутствовать при проведении налоговых проверок, проводимых в связи с исчислением и уплатой налога на прибыль организаций по консолидированной группе налогоплательщиков у такого участника, а также участвовать при рассмотрении материалов таких налоговых проверок;

— статья 26 НК РФ — право налогоплательщика, плательщика сборов, налогового агента иметь представителя в налоговых правоотношениях;

— подпункт 9 пункта 1 статьи 32 НК РФ — обязанность налоговых органов направлять налогоплательщику, плательщику сбора или налоговому агенту копии акта налоговой проверки и решения налогового органа;

— подпункт 12 пункта 1 статьи 32 НК РФ — обязанность налоговых органов по заявлению налогоплательщика, плательщика сбора или

налогового агента выдавать копии решений, принятых налоговым органом в отношении этого налогоплательщика, плательщика сбора или налогового агента;

— подпункт 12 пункта 1 статьи 32 НК РФ — обязанность налоговых органов по заявлению ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков выдавать копии решений, принятых налоговым органом в отношении консолидированной группы налогоплательщиков;

— пункт 1 статьи 36 НК РФ — обязанность органов внутренних дел по запросу налоговых органов участвовать вместе с налоговыми органами в проводимых налоговыми органами выездных налоговых проверках;

— пункт 2 статьи 36 НК РФ — обязанность органов внутренних дел при выявлении обстоятельств, требующих совершения действий, отнесенных Кодексом к полномочиям налоговых органов, органы внутренних дел, следственные органы в десятидневный срок со дня выявления указанных обстоятельств направить материалы в соответствующий налоговый орган для принятия по ним решения;

— статья 100 НК РФ — порядок оформления результатов налоговой проверки, в том числе:

— срок составления акта налоговой проверки по итогам выездной налоговой проверки;

— срок составления акта налоговой проверки по итогам камеральной налоговой проверки;

— срок составления акта налоговой проверки по итогам налоговой проверки консолидированной группы налогоплательщиков;

— порядок подписания акта;

— что должно содержаться в акте;

— документы, которые должны быть приложены к акту;

— порядок вручения акта налоговой проверки;

— сроки и порядок представления письменных возражений на акт налоговой проверки;

— статья 100.1. НК РФ — порядок и сроки рассмотрения дел о налоговых правонарушениях;

— статья 101 НК РФ — порядок вынесения решения по итогам налоговой проверки, в том числе:

— сроки рассмотрения материалов налоговой проверки и письменных возражений налогоплательщика;

— порядок извещения о рассмотрении материалов проверки;

— право налогоплательщика участвовать в рассмотрении материалов налоговой проверки и последствия неявки на рассмотрение;

— процедура рассмотрения материалов налоговой проверки;

— обязанности должностного лица налогового органа, рассматривающего материалы проверки;

— основание для вынесения решения о проведении дополнительных мероприятий налогового контроля;

— виды решений, выносимых по итогам рассмотрения материалов налоговой проверки;

— содержание вынесенных решений — какие позиции должны найти в них отражение;

— сроки и порядок вручения решений;

— основания и порядок применения обеспечительных мер, перечень обеспечительных мер, основания их замены и отмены;

— основания для отмены решений налоговых органов при несоблюдении установленных процессуальных процедур;

— привлечение налогоплательщика к административной и уголовной ответственности;

— статья 101.2 НК РФ — порядок обжалования решения, вынесенного по результатам налоговой проверки, в том числе:

— апелляционное обжалование решения, не вступившего в законную силу, и срок вступления решения в силу в этом случае;

— обжалование в вышестоящий налоговый орган решения, вступившего в законную силу;

— порядок приостановки вступления решения в силу;

— основания для судебного обжалования решения;

— статья 101.3. НК РФ — исполнение решения, вступившего в законную силу;

— статья 101.4 НК РФ — порядок производства по делам о налоговых правонарушениях, не связанных с принятием решений о привлечении к налоговой ответственности и об отказе в привлечении к налоговой ответственности, в том числе:

— сроки составления акта о нарушении и порядок передачи его налогоплательщику;

— сроки подготовки возражений на акт;

— порядок рассмотрения акта и возражений на него;

— обязанности должностного лица налогового органа при рассмотрении акта и прилагаемых материалов;

— виды решений, выносимых по итогам рассмотрения материалов проверки;

— порядок вручения решений;

— основания для отмены решений;

— привлечение к административной ответственности;

— пункт 8 статьи 105.17 НК РФ — составление справки о проведенной проверке при окон-

чании проверки сделок между взаимозависимыми лицами;

— пункт 9 статьи 105.17 НК РФ — сроки составления акта по итогам проверки сделок между взаимозависимыми лицами;

— пункт 10 статьи 105.17 НК РФ — порядок подписания акта проверки сделок между взаимозависимыми лицами;

— пункт 11 статьи 105.17 НК РФ — основные требования к содержанию акта проверки сделок между взаимозависимыми лицами;

— пункт 12 статьи 105.17 НК РФ — порядок вручения и направления акта проверки;

— пункт 13 статьи 105.17 НК РФ — порядок и сроки подготовки возражений на акт проверки;

— пункт 14 статьи 105.17 НК РФ — порядок рассмотрения акта и других материалов проверки;

— пункт 15 статьи 105.17 НК РФ — последствия проведения проверок сделок между взаимозависимыми лицами для других лиц;

— статья 137 НК РФ — право на обжалование актов налоговых органов ненормативного характера, действия или бездействия их должностных лиц;

— статья 138 НК РФ — порядок обжалования актов налоговых органов, в том числе:

— пункт 1 статьи 138 НК РФ — куда можно обратиться с жалобой;

— статья 139 НК РФ — порядок и сроки подачи жалобы в вышестоящий налоговый орган, в том числе:

— сроки подачи жалобы в вышестоящий налоговый орган;

— сроки подачи апелляционной жалобы в вышестоящий налоговый орган;

— форма подачи жалобы;

— порядок подачи апелляционной жалобы;

— право на отзыв поданной жалобы;

— статья 140 НК РФ — порядок рассмотрения жалоб вышестоящим налоговым органом, в том числе:

— решения, принимаемые по итогам рассмотрения жалоб;

— решения, принимаемые по итогам рассмотрения апелляционных жалоб;

— сроки рассмотрения жалоб и апелляционных жалоб;

— статья 141 НК РФ — последствия подачи жалобы.

Необходимо подчеркнуть, что если ранее досудебное урегулирование налоговых споров, в частности, также, как и споры с налоговыми органами в целом, касались практически исключительно юридических лиц, то примерно с конца 2010 года установилась четкая тенденция, когда аналогичные споры возникают между

инспекциями и физическими лицами (не индивидуальными предпринимателями).

Таким образом, обязательная процедура досудебного урегулирования налогового спора применяется в том случае, если по итогам камеральной или выездной налоговой проверки налоговый орган вынес одно из двух решений:

— решение о привлечении к налоговой ответственности;

— решение об отказе в привлечении к налоговой ответственности, которым доначислил проверяемому лицу налоги, начислили пени и штрафы в случае принятия решения первого вида или доначислил налоги и начислил пени в случае принятия решения второго вида.

В случае своего несогласия с данными решениями лицо, чтобы обратиться в суд, должно пройти обязательное досудебное урегулирование налогового спора.

Поскольку оба указанных вида решения принимаются по итогам проведения камеральной или выездной налоговой проверок, напомним основные правила, связанные с проведением проверок.

Выездная проверка начинается с того, что руководитель или заместитель руководителя налогового органа, в котором налогоплательщик состоит на учете, принимает решение о проведении проверки.

В этом случае налогоплательщик должен получить копию данного решения.

После окончания выездной проверки проверяемое лицо должно получить справку о проведенной проверке. Факт выдачи такой справки подтверждает завершение выездной налоговой проверки.

После выдачи справки о проведенной проверке у налогового органа есть 2 месяца на подготовку акта выездной налоговой проверки, выносимого по итогам ее проведения.

При проведении камеральной налоговой проверки процедура несколько иная — налоговый орган имеет 3 месяца для проверки налоговой декларации. Если при проведении проверки будут выявлены правонарушения, то в течение 10 дней после истечения срока на камеральную проверку налоговый орган также примет акт камеральной налоговой проверки.

После получения налогоплательщиком акта появляется право налогоплательщика осуществить первую стадию досудебного урегулирования налогового спора, не обязательную, а именно — подготовить письменные возражения на акт налоговой проверки.

Прежде чем перейти к описанию этой стадии, необходимо обратить внимание на такой важный аспект для реализации различных прав



и исполнения обязанностей в налоговых правоотношениях, как порядок исчисления сроков.

**Параграф 2. Порядок исчисления сроков в налоговых правоотношениях.**

Общий порядок исчисления сроков установлен в статье 6.1. 1 части Налогового кодекса Российской Федерации (далее именуется — НК РФ).

Сроки, установленные законодательством о налогах и сборах, определяются календарной датой, указанием на событие, которое должно неизбежно наступить, или на действие, которое должно быть совершено, либо периодом времени, который исчисляется годами, кварталами, месяцами или днями.

Течение срока начинается на следующий день после календарной даты или наступления события (совершения действия), которым определено его начало.

Срок, исчисляемый годами, истекает в соответствующие месяц и число последнего года срока.

При этом годом (за исключением календарного года) признается любой период времени, состоящий из 12 месяцев, следующих подряд.

Срок, исчисляемый кварталами, истекает в последний день последнего месяца срока.

При этом квартал считается равным трем календарным месяцам, отсчет кварталов ведется с начала календарного года.

Срок, исчисляемый месяцами, истекает в соответствующие месяц и число последнего месяца срока.

Если окончание срока приходится на месяц, в котором нет соответствующего числа, то срок истекает в последний день этого месяца.

Срок, определенный днями, исчисляется в рабочих днях, если срок не установлен в календарных днях. При этом рабочим днем считается день, который не признается в соответствии с законодательством Российской Федерации выходным и (или) нерабочим праздничным днем.

В случаях, когда последний день срока приходится на день, признаваемый в соответствии с законодательством Российской Федерации выходным и (или) нерабочим праздничным днем, днем окончания срока считается ближайший следующий за ним рабочий день.

Действие, для совершения которого установлен срок, может быть выполнено до 24 часов последнего дня срока.

Если документы либо денежные средства были сданы в организацию связи до 24 часов последнего дня срока, то срок не считается пропущенным.

Для целей досудебного урегулирования налогового спора самое важное значение имеют сроки, исчисляемые днями.

Итак, по общему правилу срок исчисляется в рабочих днях. Если в статье НК РФ речь идет о календарных днях, то в статье должно быть указание на это.

Таким образом, если на вынесение акта по итогам камеральной налоговой проверки установлено 10 дней, но при этом в соответствующей статье НК РФ не сделано особой оговорки, то это десять рабочих дней (или примерно 2 недели, если условно считать в днях календарных).

Истечение срока начинается на следующий день после календарной даты, которой определяется его начало. Таким образом, если на принятие акта выездной налоговой проверки отведено 2 месяца после составления справки об окончании выездной проверки, то срок нужно считать со дня, следующего за днем ее получения. Например, справка выдана организации 21 мая 2012 года, в понедельник. Исчисление срока в 2 месяца начинается с 22 мая 2012 года, вторника.

Далее, представляется целесообразным перейти собственно к описанию первой стадии процедуры досудебного урегулирования налогового спора.

Как сказано выше, данная стадия является не обязательной. Вместе с тем, налогоплательщики, как правило, редко игнорируют ее, поскольку умелая подготовка письменных возражений позволяет решить сразу две задачи.

Первая — это целенаправленная попытка уменьшить или полностью исключить налоговые претензии уже на этой стадии досудебного урегулирования налогового спора.

Разумеется, что для достижения этой цели необходима тщательная проработка позиции, возможно, с привлечением опытных консультантов.

Вторая задача — при хорошей подготовке письменных возражений, даже в случае, если не удастся частично или полностью исключить доначисления, налогоплательщик получит качественный документ, который ляжет потом в основу подготовки обязательного документа — апелляционной жалобы, а впоследствии — заявления в арбитражный суд или суд общей юрисдикции.

Собственный многолетний опыт автора этих строк показывает, что при умелой подготовке письменных возражений на акт налоговой проверки можно полностью исключить налоговые претензии. Либо, как вариант, добиться их существенного уменьшения.

Кто должен подписать акт налоговой проверки?

В любом случае — лица, проводившие проверку со стороны налоговых органов.

Со стороны налогоплательщиков ситуация иная. При проверке обычного лица акт должен быть подписан этим лицом либо его законным или уполномоченным представителем.

При проведении налоговой проверки консолидированной группы налогоплательщиков акт налоговой проверки подписывается, помимо лиц, проводивших соответствующую проверку, ответственным участником этой группы либо его законным или уполномоченным представителем.

Напомним, что для юридического лица законным представителем является лицо, выполняющее в соответствии с гражданским законодательством функции единоличного исполнительного органа. В сложившейся деловой практике такое лицо имеет наименование «генеральный директор» или «директор».

В случае, если организация передала функции управления управляющей компании, законным представителем для нее является генеральный директор или директор управляющей компании.

Уполномоченный представитель организации или физического лица действует на основании доверенности, выданной либо генеральным директором/директором организации/управляющей компании либо физическим лицом.

При этом представителем организации может быть как ее работник, с которым заключен трудовой договор, так и иное лицо, не имеющее с данной организацией трудовых отношений.

Необходимо иметь в виду, что для организации иное лицо, кроме вышеуказанных, является уполномоченным представителем, а не законным. Иными словами, если организацию в налоговом споре представляет главный бухгалтер, налоговый менеджер, руководитель юридической службы и т.д., то есть любое иное лицо помимо генерального директора, то такое должностное лицо имеет право действовать только на основании доверенности, выданной в установленном порядке. По опыту автора очень часто лица, отвечающие в организациях за взаимоотношения с контролирующими органами, забывают об этом обстоятельстве, что приводит к осложнениям, о которых будет сказано ниже.

Право налогоплательщика иметь представителя прямо закреплено в НК РФ, в частности, в подпункте 6 пункта 1 статьи 21, пункте 1 статьи 26.

Нужно ли подписывать акт налоговой проверки? Такой обязанности напрямую не существует.

Об отказе лица, в отношении которого проводилась налоговая проверка, или его представителя (ответственного участника консолидированной группы налогоплательщиков) подписать акт делается соответствующая запись в акте налоговой проверки.

После внесения такой записи акт налоговой проверки уже не выдается лицу, а направляется ему по почте. Акт также направляется по почте, если лицо уклоняется от его получения или не может получить по объективным причинам.

В случае отправки акта по почте он считается полученным налогоплательщиком на шестой рабочий день со дня такой отправки.

Исходя из изложенного, если место нахождения организации, указанное в учредительных документах, не совпадает с местом ее фактического нахождения, то необходимо обеспечить получение документов по так называемому «юридическому адресу», так как налоговый орган, как правило, отправляет корреспонденцию по адресам, указанным в учредительных документах.

Аналогичная ситуация с физическими лицами — документы будут отправлены на адрес государственной регистрации частного лица, индивидуального предпринимателя, адвоката, нотариуса, поэтому физическим лицам, если они не проживают по месту регистрации, также необходимо обеспечить себе возможность получения почтовой корреспонденции.

При получении акта налоговой проверки целесообразно проверить, все ли необходимые данные и реквизиты он содержит.

В акте должна содержаться следующая информация:

— дата акта налоговой проверки. Под указанной датой понимается дата подписания акта лицами, проводившими эту проверку.

Необходимо отметить, что акт выдается для подписания налогоплательщику или его представителю в двух экземплярах. Подписывая акт, нужно обязательно поставить дату его реального получения на обоих экземплярах, один из которых остается в налоговом органе, а второй — у проверяемого лица. Дата, стоящая под подписью о получении, послужит основанием для исчисления процессуальных сроков.

— полное и сокращенное наименования либо фамилия, имя, отчество проверяемого лица (участников консолидированной группы налогоплательщиков). В случае проведения проверки организации по месту нахождения ее обособленного подразделения помимо наименования организации указываются полное и сокращенное наименования проверяемого

обособленного подразделения и место его нахождения;

— фамилии, имена, отчества лиц, проводивших проверку, их должности с указанием наименования налогового органа, который они представляют. Необходимо обратить внимание, что если для проведения проверки привлекались сотрудники органов внутренних дел, их имена, отчества, фамилии, звания и должности также должны быть указаны в акте, и он должен быть подписан также и ими;

— дата и номер решения руководителя (заместителя руководителя) налогового органа о проведении выездной налоговой проверки (для выездной налоговой проверки). Копия этого документа должна быть у налогоплательщика, так как он выдается в самом начале проведения проверки. Не рекомендуется его терять, так как именно в решении о проведении выездной проверки содержится информация, которая позволит, в случае возникновения разногласий, защитить права налогоплательщика;

— дата представления в налоговый орган налоговой декларации и иных документов (для камеральной налоговой проверки);

— перечень документов, представленных проверяемым лицом в ходе налоговой проверки. Эти документы представляются по требованиям и запросам налоговых органов. Целесообразно оставить у себя копии всех документов, которые были отданы в налоговый орган в ходе проверки, что позволит впоследствии быстро подобрать их для обжалования решения. Если объем представляемых документов очень большой, рекомендуется составить их подробную опись и сохранять ее у себя, даже если такая опись требует времени. То есть, например, писать, не «копии счетов-фактур на 100 листах», а либо переписать каждый с указанием номера, даты и проч., либо, по крайней мере, указать их так, чтобы можно было идентифицировать в дальнейшем, например «Счета-фактуры, полученные в мае 2012 года» или «Счета-фактуры, полученные от ООО «XYZ» в 2012 году» и т. д.

Опись должна быть передана в налоговый орган в двух экземплярах, из которых один останется в инспекции, а на втором канцелярия поставит штамп с входящим номером и датой получения документов.

Если в силу удаленности от налогового органа не представляется возможным передать документы представителю налогоплательщика и они будут отправлены по почте, тогда необходимо отправлять с описанием вложения. В этом случае второй экземпляр описи, подписанный отправителем и сотрудником почты, остается у

налогоплательщика и служит подтверждением отправки документов. Кроме того, сотрудник почты обязан проверить соответствие отправляемых документов описи. В случае разногласий он становится третьим независимым свидетелем факта отправки документов в соответствии с требованием.

Такие предосторожности позволят избежать от обвинений в непредставлении документов, идентифицировать представленные документы и защитить интересы налогоплательщика;

— период, за который проведена проверка. Здесь указываются годы, которые проверялись при проведении выездной проверки либо иной период, в случае проведения камеральной налоговой проверки.

— наименование налога, в отношении которого проводилась налоговая проверка. В случае проведения проверки по нескольким налогам. Они должны быть все перечислены, при этом название налогов должно совпадать с предметом проверки, указанным в решении о ее проведении. Вот почему так необходимо сохранять копию этого решения;

— даты начала и окончания налоговой проверки. В случае проведения выездной проверки эти даты должны совпадать с указанными в справке об окончании проверки;

— адрес места нахождения организации (участников консолидированной группы налогоплательщиков) или места жительства физического лица;

— сведения о мероприятиях налогового контроля, проведенных при осуществлении налоговой проверки. Здесь должны быть перечислены встречные проверки, допросы свидетелей и др.;

— документально подтвержденные факты нарушений законодательства о налогах и сборах, выявленные в ходе проверки, или запись об отсутствии таковых. Так как акт выездной проверки представляет собой, как правило, сложный комплексный документ, а при проверке этого вида проверяется несколько видов налога, то акт может содержать и указания на нарушения и указание об их отсутствии. Например, могут быть выявлены нарушения, связанные с исчислением и уплатой налога на прибыль и НДС, но при этом полностью отсутствовать нарушения, связанные с исчислением и уплатой земельного, транспортного налогов, налога на имущество организаций, исполнением обязанностей налогового агента по удержанию и перечислению НДФЛ и т.д.;

— выводы и предложения проверяющих по устранению выявленных нарушений и ссылки на статьи НК РФ, в случае если им предусмотрена

ответственность за данные нарушения законодательства о налогах и сборах.

При получении акта особое внимание следует обратить на то, чтобы к нему прилагались все документы, указанные в нем.

Получая акт, следует учесть следующие основные принципы подбора приложений.

К акту налоговой проверки прилагаются документы, подтверждающие факты нарушений законодательства о налогах и сборах, выявленные в ходе проверки. В частности, это должны быть и могут быть:

- расчет пеней,
- сводные таблицы, подтверждающие нарушение перечисления НДФЛ (ФИО каждого получившего доход, дата получения дохода, дата перечисления налога, не совпадающая с датой получения дохода),
- протоколы допросов свидетелей,
- выписки по операциям на счете организации (индивидуального предпринимателя, нотариуса, занимающегося частной практикой, адвоката, учредившего адвокатский кабинет);
- какие-либо иные документы, подтверждающие нарушения.

Условие об обязательной выдаче приложений, относящихся к деятельности других лиц и протоколов допросов, введено с 3 сентября 2010 года.

Принципы выдачи таких документов урегулированы ФНС России в приказе от 21.07.2011 года № ММВ-7-2/457@, в котором установлено, что содержащиеся не подлежащие разглашению налоговым органом сведения, составляющие банковскую, налоговую или иную охраняемую законом тайну третьих лиц, а также персональные данные физических лиц к акту проверки прилагаются в виде заверенных налоговым органом выписок.

Если получать акт будет не руководитель организации или главный бухгалтер, а менее ответственное лицо, например, младший специалист или курьер, необходимо проинструктировать его о том, что он должен проверить факт выдачи ему приложений. Перечень приложений к акту указывается на последней странице акта перед подписями получивших его лиц.

Прежде чем поставить подпись и дату получения акта и передать один экземпляр выдающему акт сотруднику налогового органа, необходимо сверить выданные приложения с их списком, указанным на последней странице акта.

Следует учесть, что согласно НК РФ документы, полученные от лица, в отношении которого проводилась проверка, к акту проверки не прилагаются, т. е. документы, которые были получены от проверяемого лица, то есть копии

первичных документов и т. д., которые налогоплательщик передавал в налоговый орган в ответ на требования о представлении документов.

В настоящее время действует Приказ ФНС РФ от 21.07.2011 года № ММВ-7-2/457@, в котором указано:

*«Акт... вручается лицу, в отношении которого проведена проверка, или его представителю.*

*К акту... прилагаются документы, подтверждающие факты нарушений законодательства о налогах и сборах, выявленные в ходе проверки, а также ведомости, таблицы и иные материалы...*

*При этом документы, полученные от лица, в отношении которого проводилась проверка, к акту проверки не прилагаются.*

*Документы, содержащие не подлежащие разглашению налоговым органом сведения, составляющие банковскую, налоговую или иную охраняемую законом тайну третьих лиц, а также персональные данные физических лиц, прилагаются в виде заверенных налоговым органом выписок.*

*Все экземпляры акта налоговой проверки являются идентичными и включают все указанные в нем приложения...»*

Такая же позиция была изложена изначально в Письме ФНС России от 03.09.2010 года № АС-37-2/10613@ «О вступлении в силу основных положений Федерального закона от 16.07.2010 года № 229-ФЗ».

Акт налоговой проверки в течение пяти рабочих дней с даты принятия этого акта должен быть вручен лицу, в отношении которого проводилась проверка, или его представителю под расписку или передан иным способом, свидетельствующим о дате его получения указанным лицом (его представителем).

В случае, если лицо, в отношении которого проводилась проверка, или его представитель уклоняются от получения акта налоговой проверки, этот факт отражается в акте налоговой проверки, и акт налоговой проверки направляется по почте заказным письмом по месту нахождения организации (обособленного подразделения) или месту жительства физического лица.

В случае направления акта налоговой проверки по почте заказным письмом датой вручения этого акта считается шестой день считая с даты отправки заказного письма.

Из всего изложенного следует вывод о том, что уклоняться от получения акта нецелесообразно.

Акт все равно будет направлен, то есть налоговый орган выполнит свою обязанность.

Но законодательство не предусматривает смягчающих обстоятельств для налогоплательщика в этом случае при неполучении акта — утрата почтовой корреспонденции, отсутствие налогоплательщика по адресу, указанному в документах, и отсутствие там почтового обслуживания, не передали по каким-то другим причинам и т.д.

Акт будет в любом случае считаться полученным по почте на шестой рабочий день, и от этого срока налоговый орган будет исчислять время на подачу письменных возражений и, как следствие, дату рассмотрения материалов проверки и дату принятия окончательного решения.

Для консолидированной группы налогоплательщиков сроки несколько иные.

Акт налоговой проверки вручается в течение уже не пяти, а десяти рабочих дней с даты этого акта, при этом не самому проверяемому налогоплательщику, а ответственному участнику консолидированной группы налогоплательщиков.

#### *Подготовка письменных возражений на акт*

Лицо, в отношении которого проводилась налоговая проверка или его представитель, в случае несогласия с фактами, изложенными в акте, а также с выводами и предложениями проверяющих в течение 15 рабочих дней со дня получения акта налоговой проверки вправе представить в соответствующий налоговый орган письменные возражения по указанному акту в целом или по его отдельным положениям.

Срок в пятнадцать рабочих дней является пресекательным, то есть его продление не предусмотрено. Вот почему так важно получить акт, о чем говорилось выше, так как в противном случае срок на подготовку письменных возражений не будет ни продлен, ни восстановлен.

При подготовке письменных возражений на акт налогоплательщик вправе приложить к письменным возражениям или в согласованный срок передать в налоговый орган документы (их заверенные копии), подтверждающие обоснованность своих возражений.

От этого права не стоит отказываться, так как только обоснование своей позиции письменными документами, в том числе первичными, позволяет убедить налоговый орган в необоснованности претензий к налогоплательщику.

Иногда при проверке не запрашиваются первичные документы, почти никакие, но при этом в акте указывается на их отсутствие. В этой ситуации целесообразно подобрать документы и приложить их к письменным возражениям в

подтверждение позиции о том, что первичный учет ведется в соответствии с требованиями законодательства.

Консолидированной группе налогоплательщиков представлен больший срок на подготовку письменных возражений — 30 рабочих дней со дня получения указанного акта.

При этом ответственный участник консолидированной группы налогоплательщиков также имеет право приложить к письменным возражениям или в согласованный срок передать в налоговый орган документы (их заверенные копии), подтверждающие обоснованность своих возражений.

Письменные возражения будут рассматриваться руководителем или заместителем руководителя налогового органа при рассмотрении материалов налоговой проверки.

Иногда рассмотрение материалов проверки назначают сразу на 16 рабочий день после вручения акта, о чем в акте делают специальную отметку.

В этой ситуации, если лицо хочет, чтобы его материалы были рассмотрены внимательно, целесообразно передать письменные возражения накануне утром, чтобы они были заранее изучены.

Например, срок на подготовку письменных возражений — 10 мая 2012 года, а рассмотрение материалов проверки назначено на 11 мая.

В этом случае документы целесообразно представить в канцелярию налогового органа не позднее, чем в первой половине дня 10 мая.

Только в этом случае они могут дойти до проверяющих, а аргументы налогоплательщика будут изучены заранее.

Но одновременно эта ситуация приводит к тому, что реальный срок подготовки возражений сокращается на 1 рабочий день, то есть остается только 14 рабочих дней на проработку позиции организации или физического лица. Вот почему еще так важно получить акт фактически.

Иная ситуация, когда срок на подготовку письменных возражений истекает, например, 17 мая 2012 года, а рассмотрение материалов проверки назначено на 28 мая, здесь можно передать материалы вечером последнего дня.

Отдельный вопрос состоит в том, каким образом передавать документы — отправлять по почте, если есть время, или отвезти лично в налоговый орган.

Вероятно, в каждом субъекте Российской Федерации такую задачу стоит решать, исходя из практики взаимодействия налогоплательщиков со своими инспекциями.

Например, в Москве и Московской области специалисты настоятельно рекомендуют при-

везти документы в канцелярию налогового органа, исходя из принципов, изложенных выше.

В Санкт-Петербурге некоторые территориальные налоговые инспекции не возражают, если документы отправляются по почте, но налогоплательщик предупреждает о факте отправки телеграммой.

В удаленных районах, скорее всего, вариант почты представляется единственно целесообразным.

При этом можно рекомендовать предупредить инспекции о реализации своего права — телеграммой, телефонограммой, телефонным звонком, если взаимоотношения это позволяют и т. д.

Напомним, что данная стадия досудебного урегулирования налогового спора является не обязательной для налогоплательщика.

Законодательство о налогах и сборах предоставляет ему право подать письменные возражения, но не устанавливает такой обязанности.

Поэтому налогоплательщик может в принципе пропустить эту стадию досудебного урегулирования спора. Но она принципиальна, если организация или физическое лицо хотят бороться за свою позицию и отстаивать свое мнение об отсутствии в действиях налогового правонарушения.

В этом случае готовить письменные возражения необходимо, чтобы попробовать уменьшить или исключить претензии.

Акт налоговой проверки, другие материалы налоговой проверки и дополнительных мероприятий налогового контроля, в ходе которых были выявлены нарушения законодательства о налогах и сборах, а также представленные проверяемым лицом (его представителем) письменные возражения по указанному акту должны быть рассмотрены руководителем (заместителем руководителя) налогового органа, проводившего налоговую проверку, и решение по ним должно быть принято в течение 10 рабочих дней со дня истечения срока, установленного для подготовки письменных возражений.

Как показывает опыт автора, часто налогоплательщики неправильно исчисляют сроки, поэтому ниже будет приведен пример расчета срока общего порядка (к консолидированной группе налогоплательщиков этот расчет не вполне подходит).

#### *Примеры расчета сроков*

Так как на подготовку письменных возражений по общему правилу дается 15 рабочих дней, то рассмотрение материалов проверки должно произойти не позднее десятого рабочего дня со дня истечения указанного срока.

Пример 1. Например, акт принят 18 июня 2012 года, в понедельник. Налогоплательщик извещен о вынесении акта и будет получать его лично.

Акт вручен на пятый рабочий день со дня его вынесения — 25 июня 2012 года, в понедельник.

Напомним, что в налоговых отношениях срок начинает считаться со дня, следующего за датой, с которой связывается наступление события, от которого идет отсчет.

Таким образом, если акт принят в понедельник 18 июня, то срок в пять рабочих дней начинается исчисляться со следующего дня — вторника, 19 июня 2012 года. Так как на вручение акта отводится пять рабочих дней, то пятый рабочий день, начиная отсчет с 19 июня, приходится на 25 июня 2012 года, понедельник.

В этом случае срок на подготовку письменных возражений начинается исчисляться со следующего дня, 26 июня 2012 года, вторника.

Пятнадцать рабочих дней истекут 16 июля 2012 года, в понедельник. Именно в этот день налогоплательщик обязан подать письменные возражения, если он примет решение об их подготовке.

Срок на рассмотрение материалов проверки и принятия решения по ним — 10 рабочих дней со дня истечения срока на подачу письменных возражений.

Так как срок в нашем примере на подачу письменных возражений истек 16 июля 2012 года, в понедельник, то срок на принятие решения начинается исчисляться с 17 июля, вторника.

Он истечет 30 июля 2012 года, в понедельник.

Таким образом, решение по итогам налоговой проверки в случае, если налогоплательщик получил акт 25 июня, может быть принято не ранее 30 июля, то есть примерно через 5 недель после вручения акта.

Автор специально сделал расчет на примере такого отрезка времени, на который не приходятся праздничные дни.

В случае, если на указанный срок приходятся нерабочие праздничные дни, являющиеся такими в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, то, с учетом переносов выходных дней, срок соответствующим образом продлевается.

Праздничные дни установлены в статье 112 Трудового кодекса Российской Федерации. Кроме того, статьей 111 кодекса установлен общий для всех выходной день — воскресенье, второй выходной день устанавливается конкретным работодателем.

По общему правилу исчисления сроков в налоговых отношениях при расчете сроков в рабочих днях исходят из того, что выходными

днями являются суббота и воскресенье, а праздничные нерабочие дни считаются на основании статьи 112 ТК РФ,

Пример 2. Например, в 2013 году 23 февраля, праздничный нерабочий день, придется на пятницу.

Сроки будут исчисляться следующим образом.

Акт принят 19 февраля 2013 года, в понедельник.

Пятый рабочий день для вручения акта — 27 февраля 2013 года, вторник.

Срок на подготовку письменных возражений — 15 рабочих дней, он истечет 21 марта 2013 года, в среду, при условии, что 8 марта будет единственным нерабочим днем, либо будет перенос выходных дней таким образом, что 8, 9 и 10 марта будут нерабочими днями, а 11 марта 2013 года, воскресенье, станет рабочим днем.

Срок рассмотрения материалов налоговой проверки и принятия решения может быть продлен, но не более, чем на один месяц. Данный месяц дается для проведения дополнительных мероприятий налогового контроля. •

## Новые тенденции в зарубежных заимствованиях

В рамках Клуба «INTERBANKCLUB.com» Новикомбанк организовал конференцию «**Новые тенденции в зарубежных заимствованиях и финансировании внешнеэкономической деятельности**». Соорганизатором мероприятия выступил Комитет ТПП РФ по финансовым рынкам и кредитным организациям.

Такие конференции организуются уже третий год и неизменно собирают более 100 участников, в том числе и из стран СНГ и дальнего зарубежья.

С докладами выступили первый вице-президент Газпромбанка **Екатерина Трофимова**, представитель Коммерцбанка в России **Александр Заярный**, представитель SACE (Италия) **Дмитрий Прозоров**, глава представительства London Forfaiting Company **Ирина Бабенко**, представитель UFS Investment Company **Рустам Вахитов**, представитель Россельхозбанка **Татьяна Крюкова**, глава представительства агентства МЕНІВ **Олег Слепцов**.

В докладе «Некоторые аспекты долгового финансирования» Е. Трофимова обратила внимание участников на следующие вопросы: апеллировать к иностранным банкам в поисках длинных ресурсов неправильно. У крупнейших зарубежных банков, UBS и BNP Paribas, доля пассивов на срок менее месяца составляет около 80%, а у Intesa Sanpaolo и Unicredit Group — свыше 50%. Для сравнения, у Сбербанка России эта группа пассивов составляет 45%.

Длинные ресурсы на Западе — это фонды прямых инвестиций, пенсионные фонды, страховые компании, но не банки.

Долговой рынок будет прирастать в основном за счет рублевых облигационных займов. Выпуск евробондов будет осуществляться точечно и, в основном, крупнейшими российскими банками.

Представители экспортно-кредитных агентств SACE и МЕНІВ, а также представитель

немецкого Коммерцбанка подтвердили, что тема торгового и экспортного финансирования под гарантию или фондирование ЭКА сохраняет актуальность.

А. Заярный сообщил, что такой вид, как экспортное финансирование, в том числе под гарантию экспортного немецкого агентства Гермес, продолжает активно использоваться, несмотря на мировую финансовую турбулентность. Более того, товарооборот России с Германией составил в 2011 году 75 млрд евро, увеличившись на 29%. Среди российских банков на такое партнерство могут рассчитывать, в основном, топ-50. Участие более мелких банков зависит от качества предлагаемой к финансированию сделки. Длительность финансирования — до 10 лет.

Представитель итальянского экспортного агентства SACE Д. Прозоров отметил приоритет работы с Россией, а также то, что за весь период не было ни одной дефолтной сделки. В 2011 году SACE выдал новых гарантий на 1,5 млрд евро. Предприняты шаги в направлении фондирования сделок (ранее было только гарантирование и страхование) Так, в ближайшее время на территории России будет функционировать факторинговая компания, покупающая обязательства. В партнерстве с итальянским сберегательным банком SACE создан Export Banca для фондирования сделок. Первые две российские сделки уже находятся на рассмотрении. Стоимость фондирования под гарантию SACE по крупным сделкам составляет Libor + 1,7–2,5%.

Участниками мероприятия было с сожалением отмечено, что предпочтение при сотрудничестве отдается государственным банкам и предприятиям. Эту направленность подтвердил и представитель венгерского ЭКА О. Слепцов, отметив, что лучшими заемщиками являются субъекты федерации и муниципальные образования.



И. Бабенко рассказала о финансовых инструментах, используемых Лондон Форфейтинг Компани для операций торгового финансирования: как аккредитивы, векселя (Bill of Exchange и Promissory note), гарантии, двусторонние, клубные и синдицированные кредиты. Особое внимание было уделено и вторичному рынку обязательств по торговому финансированию, которое делает инструменты более доступными для участников и снижает некоторые риски

В своем докладе Т. Крюкова отметила, что предложение Базеля III относительно увеличения коэффициента кредитного преобразования (CCF — credit conversion factor) внебалансовых обязательств по сделкам международного торгового финансирования с уровня 20% до уровня 100% основано на «фундаментальном недопонимании как операционного контекста, так и механизма торгового финансирования» по утверждению Международной Торговой Палаты (Париж). В докладе также были приведены статистические данные из совместного отчета МТП (Париж) и Азиатского Банка Развития о том, что в самый кризисный период, с 2005 по 2009 год,

в среднем и целом по всему спектру продуктов торгового финансирования сумма по дефолтным операциям составила всего лишь от 0,1 до 0,293% от общей суммы исследуемых сделок. Внедрение нового Базельского предложения на практике может не только повлечь за собой глобальное удорожание и сокращение объемов банковских продуктов торгового финансирования, а значит и объемов рабочих мест в реальных секторах экономики по всему миру, но и привести к прямо противоположному результату, а именно к уходу банков от финансирования экономики в более прибыльные высокорискованные области вложения капитала, особенно в условиях дефицита ликвидности.

Докладчик выразила надежду на то, что упрямые статистические данные и всемерные усилия специалистов торгового финансирования смогут убедить разработчиков Базеля III пересмотреть их позиции и оставить действующие ставки коэффициента.

С материалами мероприятия можно ознакомиться по ссылке <http://www.interbankclub.com/main.mhtml?Part=23&PubID=248>

## Письмо Банка России

от 16.05.2012

№ 69-Т

### О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы надлежащего управления операционным риском»

Банк России направляет для использования в рамках анализа деятельности кредитных организаций неофициальный перевод документа Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы надлежащего управления операционным риском», июнь 2011 года.

Документ на английском языке (Basel Committee on Banking Supervision, «Principles for the Sound Management of Operational Risk», June 2011) доступен на web-сайте Банка международных расчетов [www.bis.org](http://www.bis.org).

Просьба довести настоящее письмо до сведения кредитных организаций.

Письмо подлежит опубликованию в «Вестнике Банка России».

Приложение: на 30 л.

Первый заместитель Председателя  
Центрального банка Российской Федерации

**А. Ю. Симановский**

*Приложение*  
к письму Банка России от 16.05.2012 г. № 69-Т  
«О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору  
«Принципы надлежащего управления операционным риском»

## ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ И РОЛЬ НАДЗОРА

### Предисловие

1. В публикации «Надлежащая практика управления операционным риском и надзора за ним» (далее — Надлежащая практика) от февраля 2003 года Базельский комитет по банковскому надзору (далее — Комитет) сформулировал основные принципы управления операционным риском для банков и надзорных органов. В дальнейшем, в 2006 году в документе «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы — Полная версия» (обычно именуемом «Базель II») Комитет определил перспективы дальнейшего развития надлежащей бизнес-практики<sup>1</sup>. За последнее время банки и надзорные органы накопили дополнительные знания и опыт в области применения систем управления операционным риском. Кроме того, расширению опыта банков и надзорных органов и установлению надлежащей бизнес-практики способствовали сбор данных о понесенных убытках, изучение количественных последствий, а также ряд аналитических исследований, посвященных проблемам управления, сбора данных и моделирования методов измерения операционного риска.

2. Исходя из этих изменений, Комитет принял решение о необходимости корректировки документа Надлежащая практика 2003 года с учетом совершенствования надлежащей практики управления операционным риском, применяемой в настоящее время в банковской сфере. Настоящий документ, озаглавленный «Принципы надлежащего управления операционным риском и роль надзора», содержит оценку надлежащей практики и подробное описание одиннадцати принципов надлежащего управления операционным риском, относящихся к (1) управлению, (2) условиям управления риском и (3) роли раскрытия информации. В указанном документе Комитет расширяет надлежащую практику

управления операционным риском, рекомендованную в 2003 году, включает в нее конкретные принципы управления операционным риском, соответствующие надлежащей бизнес-практике. Эти принципы разрабатывались на основе постоянного обмена мнениями между надзорными органами и банковским сообществом начиная с 2003 года. «Принципы надлежащего управления операционным риском и роль надзора» заменяют документ Надлежащая практика 2003 года<sup>2</sup>.

3. Текущая работа Комитета в области операционного риска базируется на «Основах систем внутреннего контроля в банковских учреждениях» (Базельский комитет, сентябрь 1998 года). Кроме того, «Основополагающие принципы эффективного банковского надзора» (Базельский комитет, октябрь 2006 года) и «Методология применения основополагающих принципов» (Комитет, октябрь 2006 года), а также принципы, указанные Комитетом во втором компоненте (процесс надзорного анализа), являются важными вспомогательными материалами, которые должны учитывать банки при разработке политики, процессов и систем управления операционным риском.

4. Надзорные органы и впредь будут рекомендовать банкам «совершенствовать имеющиеся подходы по мере создания более совершенных систем и практик оценки операционного риска»<sup>3</sup>. Несмотря на то, что в настоящем документе сформулированы принципы, вытекающие из новой надлежащей бизнес-практики, надзорные органы ожидают, что банки будут постоянно совершенствовать свои подходы к управлению операционным риском. Кроме того, настоящий документ определяет основные элементы системы управления операционным риском банка, являющиеся неотъемлемыми составляющими общей системы управления операционным риском организации.

<sup>1</sup> Basel Committee on Banking Supervision, «*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework — Comprehensive Version*», Section V (Operational Risk), paragraph 646, Basel, June 2006.

<sup>2</sup> Соответственно упоминание о документе Надлежащая практика 2003 года в параграфе 651 Базеля II относится к новому документу 2011 года.

<sup>3</sup> VCBN (2006), параграф 646.

5. По мнению Комитета, изложенные в настоящем документе принципы позволяют всем банкам применять надлежащую практику управления операционным риском. Комитет надеется, что при применении этих принципов банки будут учитывать характер, масштабы, сложность, а также уровень и виды рисков, присутствующих их деятельности.

### Роль надзорных органов

6. В рамках оценки системы управления операционным риском банка надзорные органы прямо или косвенно проводят регулярную независимую оценку политики, процессов и систем банка, связанных с операционным риском. Надзорные органы обеспечивают наличие надлежащих механизмов, позволяющих им получать информацию о развитии банка.

7. Проводимые надзорными органами оценки операционного риска включают все критерии, указанные в принципах управления операционным риском. Кроме того, надзорные органы должны стремиться обеспечить применение в банках, входящих в состав финансовых групп, процессов и процедур, позволяющих осуществлять надлежащее единое управление операционным риском в рамках группы. При проведении указанной оценки необходимо осуществлять сотрудничество и обмен информацией с другими надзорными органами согласно установленным процедурам<sup>4</sup>. Для проведения оценки некоторые надзорные органы могут привлекать внешних аудиторов<sup>5</sup>.

8. Недостатки, выявленные надзорными органами, могут устраняться с помощью различных мер. Надзорные органы используют инструменты, наиболее соответствующие ситуации, сложившейся в конкретном банке, и условиям осуществления деятельности конкретного банка. Для получения надзорными органами актуальной информации об операционном риске они могут создавать механизмы предоставления банками отчетности напрямую

<sup>4</sup> См. документы Комитета «*High-level principles for the cross-border implementation of the New Accord*» (Принципы высокого уровня трансграничного применения нового Соглашения), август 2003 года, и «*Principles for home-host cooperation and allocation mechanisms in the context of Advanced Measurement Approaches (AMA)*» (Принципы применения механизмов сотрудничества и распределения функций между надзорными органами страны происхождения и надзорными органами страны пребывания в контексте Усовершенствованного подхода), ноябрь 2007 года.

<sup>5</sup> Более подробно см. в документе Комитета «*The relationship between banking supervisors and bank's external auditors*» (Отношения между органами банковского надзора и внешними аудиторами банков), январь 2002 года. К России неприменимо.

и внешними аудиторами (например, обязательное предоставление надзорным органам внутренних отчетов банков об управлении операционным риском).

9. Надзорные органы продолжают активно содействовать постоянному внутреннему развитию банков путем осуществления контроля и мониторинга деятельности банков и их планов перспективного развития. Подобная информация, собранная в отношении одного банка, может сопоставляться с информацией относительно других банков, что позволяет предоставить банку полезные сведения о качестве проводимой им работы. Кроме того, если установлены причины неэффективности некоторых мер усовершенствования, такая информация может быть полезной и в целях дальнейшего планирования мероприятий по совершенствованию системы управления операционным риском.

### Принципы управления операционным риском

10. Операционный риск<sup>6</sup> присущ всем банковским продуктам, направлениям деятельности, процессам и системам, и эффективное управление операционным риском всегда являлось одной из основополагающих составляющих программы управления рисками банка. Вследствие этого, надлежащее управление операционным риском является показателем эффективности управления советом директоров и исполнительным органом портфелем продуктов, направлениями деятельности, процессами и системами. Публикуя настоящий документ, Комитет стремится способствовать повышению эффективности управления операционным риском во всей банковской системе.

11. Управление рисками включает в себя процесс выявления рисков, которым подвергается банк, оценки этих рисков (когда это возможно), обеспечения наличия программы планирования и мониторинга капитала, постоянного мониторинга рисков и соответствующих потребностей в капитале, принятия мер по контролю или уменьшению рисков, а также предоставления отчетности о рисках и состоянии капитала банка совету директоров и исполнительному органу банка. Процедуры внутреннего контроля, как правило, применяются ежедневно в ходе оперативной деятельности банка и при-

<sup>6</sup> Под операционным риском понимается риск убытков, вызванных неадекватными или неработоспособными внутренними процессами и системами, их нарушением персоналом или в результате воздействия внешних факторов. Данное определение включает юридический риск, но исключает стратегический и репутационный риски.

званы по возможности обеспечивать эффективность деятельности банка, надежность, своевременность и полноту полученной информации и соблюдение банком действующих законодательных и нормативных актов. На практике эти два понятия тесно взаимосвязаны и различие между ними имеет меньшее значение, чем достижение целей каждого из них.

12. Эффективное корпоративное управление является основой для создания Системы эффективного управления операционным риском (далее — Система управления). Несмотря на то, что вопросы внутреннего контроля, связанные с управлением операционным риском, схожи с вопросами управления кредитным или рыночным риском, проблемы могут отличаться от проблем, относящихся к другим видам риска.

13. Комитет отмечает, что надлежащую практику управления операционным риском применяет все большее количество банков. Общепринятая банковская практика надлежащего управления операционным риском нередко основана на трех направлениях («линиях обороны») — (i) управлении направлениями деятельности, (ii) независимой корпоративной функции управления операционным риском и (iii) независимом анализе<sup>7</sup>. Уровень формализации применения этих трех направлений в каждом случае зависит от особенностей, размеров и сложности организационной структуры банка, а также уровня и видов рисков, присущих его деятельности. Однако во всех случаях подраз-

<sup>7</sup> Как отмечается в документе Комитета «*Operational Risk — Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*» (Операционный риск — надзорные руководящие указания по применению Усовершенствованных подходов к оценке операционного риска), июнь 2011 года, независимый анализ включает следующие составляющие:

**Верификация** Системы управления проводится периодически, как правило, внутренними и/или внешними аудиторами банка, но в ней могут участвовать и другие независимые внешние стороны, обладающие необходимой квалификацией. Верификация позволяет проверять эффективность всей Системы управления, ее соответствие принципам, одобренным советом директоров, а также процессы подтверждения правильности на предмет обеспечения их независимости и реализации в соответствии с утвержденной политикой банка.

**Подтверждение правильности** обеспечивает достаточную надежность систем количественной оценки, используемых банком, а также целостность исходных данных, допущений, процессов и полученных результатов. В частности, независимый процесс подтверждения правильности должен обеспечивать твердую уверенность в том, что методика измерения операционного риска позволяет рассчитывать капитал на покрытие операционного риска, что достоверно отражает уровень и виды операционного риска банка. В дополнение к количественным аспектам внутреннего подтверждения правильности большое значение для процесса в целом имеет подтверждение правильности исходных данных, методологии и результатов моделей операционного риска.

деление по управлению операционным риском банка должно быть полностью интегрировано в общую систему управления рисками банка.

14. В банковской практике первой «линией обороны» является управление направлениями деятельности (бизнес-линиями). Это означает, что надлежащая практика управления операционным риском исходит из того, что управление по направлениям деятельности помогает выявлять и управлять рисками, присущими определенным банковским продуктам, процессам и системам, относящимся к этим направлениям.

15. Независимая корпоративная функция управления операционным риском (ФУОР)<sup>8</sup>, как правило, является второй «линией обороны», дополняющей меры по управлению направлениями деятельности. Степень независимости ФУОР варьируется в зависимости от размера банка. В небольших банках независимость может достигаться за счет разделения обязанностей и независимого анализа процессов и функций. В более крупных банках ФУОР имеет отдельную независимую от бизнес-подразделений структуру и несет ответственность за разработку, применение и постоянное развитие системы управления операционным риском в банке. В обязанности указанной структуры может входить оценка риска и отчетности, организация деятельности комитетов по риску и представление отчетности совету директоров. Одной из главных функций ФУОР является проверка исходных данных и результатов работы системы управления рисками по видам деятельности, а также систем оценки риска и отчетности. Для эффективного выполнения функций ФУОР в ее состав должно входить достаточное количество квалифицированных сотрудников по управлению операционным риском.

16. Третьей «линией обороны» являются независимый анализ и проверка мер по контролю процессов и систем управления операционным риском банка. Этот анализ должны проводить компетентные и надлежащим образом подготовленные сотрудники, которые не участвуют в разработке и использовании Системы управления. Анализ может проводиться аудитором или сотрудниками банка, независимыми от анализируемого процесса или системы, однако в нем могут участвовать и внешние стороны, обладающие необходимой квалификацией.

17. Если управление операционным риском основано на модели трех «линий обороны», то структура и мероприятия этих трех линий обороны нередко варьируют в зависимости от портфе-

<sup>8</sup> Во многих странах независимая корпоративная функция управления операционным риском называется корпоративной функцией управления операционным риском.

ля продуктов, направлений деятельности, процессов и систем, размеров банка и применяемого им подхода к управлению рисками. Развитая культура управления рисками и хорошее взаимодействие между тремя линиями обороны имеют большое значение для обеспечения надлежащего управления операционным риском.

18. Содержание внутреннего аудита должно быть достаточным для объективного подтверждения того, что Система управления реализована, как задумано, и эффективно функционирует<sup>9</sup>. Если для проведения аудита привлекается сторонняя организация, исполнительный орган должен обеспечить эффективность условий контракта и оценить целесообразность использования стороннего аудитора в качестве третьей линии обороны.

19. Внутренний аудит предполагает вынесение заключения об общей эффективности и адекватности Системы управления и сопутствующих процессов управления во всех подразделениях банка. Внутренний аудит должен предусматривать не только проверку соблюдения принципов и процедур, одобренных советом директоров, но и оценку соответствия Системы управления операционным потребностям и надзорным требованиям. В частности, несмотря на то, что задачей внутреннего аудита не является определение степени ориентированности на риск или допустимого уровня риска, тем не менее должен осуществляться анализ надежности процесса установления этих параметров, а также причин и способов их корректировки в ответ на изменение ситуации.

20. Поскольку управление операционным риском эволюционирует, а условия коммерческой деятельности постоянно меняются, исполнительный орган должен следить, чтобы принципы, процессы и Системы управления оставались достаточно надежными. Совершенствование управления операционным риском будет зависеть от того, в какой степени учитывается мнение лиц, ответственных за управление операционным риском, а также от готовности исполнительного органа своевременно принимать надлежащие меры на основе этого мнения.

### Основные принципы управления операционным риском

*Принцип 1:* Роль совета директоров в части формирования культуры управления рисками

<sup>9</sup> В документе Комитета «*Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors*» (Внутренний аудит в банках и взаимодействие надзорного органа с аудиторами), август 2001 года, описана роль внутреннего и внешнего аудита.

является ключевой. Совет директоров и исполнительный орган<sup>10</sup> должны формировать корпоративную культуру, которая основана на надежном управлении рисками, а также поддерживать и создавать надлежащие стандарты и стимулы ответственного профессионального поведения. В этой связи совет директоров обязан обеспечить наличие развитой культуры управления операционным риском<sup>11</sup> на всех уровнях организации.

*Принцип 2:* Банки должны создавать, внедрять и использовать Систему управления, полностью интегрированную в общий процесс управления рисками банка. Система управления, выбранная каждым банком, будет зависеть от целого ряда факторов, в том числе от особенностей, размеров и сложности его деятельности, а также от профиля рисков банка.

### Управление<sup>12</sup>

#### Совет директоров

*Принцип 3:* Совет директоров должен определить, одобрить и периодически анализировать Систему управления. Совет директоров должен осуществлять контроль над исполнительным органом для обеспечения эффективного применения принципов, процессов и систем на всех уровнях принятия решений.

*Принцип 4:* Совет директоров должен устанавливать и анализировать риск-аппетит и

<sup>10</sup> В настоящем документе упоминается Система управления, состоящая из совета директоров и исполнительного органа. Комитету известно о наличии существенных различий в законодательной и нормативной базе разных стран в части закрепления обязанностей совета директоров и исполнительного органа. В одних странах совет директоров наделен основными, если не исключительными, функциями надзора за исполнительным органом (исполнительный орган, правление), чтобы обеспечивать выполнение последним возложенных на него обязанностей. Вследствие этого в некоторых случаях он называется наблюдательным советом. Это означает, что совет не выполняет исполнительные функции. В других странах совет имеет более широкий круг полномочий, определяя общую систему управления банком. Ввиду этих различий термины «совет директоров» и «исполнительный орган» употребляются в настоящем документе для обозначения не юридически оформленных структурных компонентов, а скорее двух направлений принятия решений в банке.

<sup>11</sup> Под внутренней культурой управления операционным риском понимается сочетание индивидуальных и общекорпоративных ценностей, установок, компетенций и поведенческих моделей, определяющих отношение компании к управлению операционным риском и стиль этого управления.

<sup>12</sup> См. также «*Principles for enhancing corporate governance*» (Принципы совершенствования корпоративного управления), опубликованные Комитетом в октябре 2010 года.

допустимый уровень операционного риска<sup>13</sup>, а также определять особенности, природу и уровни операционного риска, который готов нести банк.

#### *Исполнительный орган*

*Принцип 5:* Исполнительный орган должен разработать и представить для одобрения совету директоров четкую, эффективную и надежную управленческую структуру с точно определенными, прозрачными и непротиворечивыми сферами компетенции. Исполнительный орган несет ответственность за последовательное внедрение и применение на всех уровнях организации принципов, процессов и систем управления операционным риском, присущим всем существенным продуктам, направлениям деятельности, процессам и системам банка, в соответствии с риск-аппетитом и допустимым уровнем риска.

#### **Условия управления риском**

##### *Выявление и оценка*

*Принцип 6:* Исполнительный орган должен обеспечивать выявление и оценку операционного риска, присущего всем существенным продуктам, направлениям деятельности, процессам и системам, с целью четкого понимания природы этих рисков и стимулов, создающих предпосылки для их (рисков) возникновения.

*Принцип 7:* Исполнительный орган должен обеспечить наличие процесса одобрения всех новых продуктов, направлений деятельности, процедур и систем, который бы учитывал подверженность операционному риску.

##### *Мониторинг и отчетность*

*Принцип 8:* Исполнительный орган должен организовать процесс регулярного мониторинга уровня и природы операционного риска и вероятности возникновения существенных убытков. На уровне совета директоров, исполнительного органа и на уровне осуществления

различных направлений деятельности должны применяться механизмы предоставления отчетности, позволяющие осуществлять упреждающее управление операционным риском.

#### *Контроль и снижение уровня риска*

*Принцип 9:* Банки должны иметь надежные системы контроля над применением принципов, процессов и систем; надлежащий внутренний контроль; а также надлежащие стратегии снижения и/или передачи риска.

#### *Непрерывность и восстановление деятельности*

*Принцип 10:* Банки должны разрабатывать планы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности для сохранения возможности непрерывной работы и ограничения убытков в случае возникновения неблагоприятных обстоятельств, способных отрицательно повлиять на деятельность банка.

#### **Роль раскрытия информации**

*Принцип 11:* Информация, публикуемая банком, должна позволять заинтересованным сторонам оценивать его подход к управлению операционным риском.

#### **Основополагающие принципы управления операционным риском**

**Принцип 1: Роль совета директоров в части формирования культуры управления рисками является ключевой. Совет директоров и исполнительный орган должны формировать корпоративную культуру, которая основана на надежном управлении рисками, а также поддерживать и создавать надлежащие стандарты и стимулы ответственного профессионального поведения. В этой связи совету директоров необходимо убедиться в наличии развитой культуры управления операционным риском на всех уровнях организации.**

21. Банки, сформировавшие устойчивую культуру управления риском и этические принципы деловой практики, менее подвержены воздействию событий, являющихся потенциальными источниками операционного риска, и располагают большими возможностями разрешения возникающих ситуаций. Основой надлежащей культуры управления риском являются действия совета директоров и исполнительного органа, а также применяемые банком принципы, процессы и системы.

<sup>13</sup> Под «ориентированностью на риск» понимается определение руководством того, насколько большой риск готов нести компания с учетом соотношения риска и доходности; нередко используется как перспективный показатель степени допустимого риска. «Допустимый уровень риска» подразумевает более конкретное определение уровня отклонений от бизнес-ориентиров, который готов принять банк и который часто рассматривается как величина риска, который готов нести банк. В настоящем документе эти термины употребляются как синонимы.

22. Совет директоров должен утвердить кодекс поведения или этическую политику, устанавливающие ожидаемый уровень добросовестности и моральные ценности, а также определить приемлемую деловую практику и ситуации, требующие предотвращения возникновения конфликтов интересов. Четкое определение ожиданий и подотчетности обеспечивает понимание сотрудниками банка своих ролей и ответственности, а также компетенции. Постоянное и последовательное участие исполнительного органа в управлении рисками и соблюдение моральных стандартов является убедительным подтверждением кодекса поведения и этической политики, стратегии выплаты вознаграждений и программ профессиональной подготовки. Политика в области выплаты вознаграждений должна быть согласована с установленными банком ориентированностью на риск и допустимым уровнем риска, его долгосрочной стратегией, плановыми финансовыми показателями и общими стандартами безопасности и надежности. Кроме того, она должна обеспечивать надлежащий баланс принятых рисков и выплачиваемых вознаграждений<sup>14</sup>.

23. Исполнительный орган должен обеспечить надлежащий уровень профессиональной подготовки служащих в области операционного риска на всех уровнях организации. Проводимая профессиональная подготовка должна учитывать стаж работы, роли и обязанности сотрудников, для которых она предназначена.

**Принцип 2: Банки должны создавать, внедрять и использовать Систему управления, полностью интегрированную в общий процесс управления рисками банка. Система управления, выбранная каждым банком, будет зависеть от целого ряда факторов, в том числе от особенностей, размеров и сложности его деятельности, а также от профиля рисков банка.**

24. Одной из основных предпосылок надежного управления рисками является понимание советом директоров и исполнительным органом банка природы и сложности рисков, присущих портфелю банковских продуктов, услуг и видов деятельности. Это имеет особое значение в

<sup>14</sup> См. также: «*Report on the range of methodologies for the risk and performance alignment of remuneration*» (Методики корректировок вознаграждений с учетом рисков и результатов деятельности), опубликованный Комитетом в мае 2011 года; «*Principles for sound compensation practices*» (Принципы надлежащей практики выплаты вознаграждений) Форума по финансовой стабильности, апрель 2009 года; а также «*FSB principles for sound compensation practices — implementation standards*» (Принципы рациональной политики вознаграждения — стандарты применения) Совета по финансовой стабильности, сентябрь 2009 года.

отношении операционного риска, учитывая, что операционный риск присущ всем продуктам, видам деятельности, процессам и системам.

25. Полная интеграция составляющих Системы управления в общие процессы управления рисками банка позволяет лучше понять природу и сложность операционного риска. Система управления должна быть надлежащим образом интегрирована в процессы управления рисками на всех уровнях организации, а также во вновь создаваемые продукты, виды деятельности, процессы и системы. Кроме того, результаты оценки банком операционного риска должны учитываться в процессе разработки общей бизнес-стратегии банка.

26. Система управления должна быть полностью и подробно документирована в форме принципов, одобренных советом директоров, и должна включать определения операционного риска и операционных убытков. Отсутствие у банка надлежащего описания и классификации операционного риска и операционных убытков может привести к значительному снижению эффективности его Системы управления.

27. Документация Системы управления должна:

(а) четко определять управленческую структуру банка, вовлеченную в процесс управления операционным риском, включая порядок подчиненности и отчетности;

(б) содержать описание способов и методов оценки риска;

(в) определять ориентированность на риск и допустимый уровень риска, пределы или лимиты начального риска (присущего деятельности банка) и остаточного риска (по итогам его минимизации), а также одобренные стратегии и методы минимизации риска;

(г) определять подход банка к установлению и мониторингу пределов или лимитов начального риска и остаточного риска;

(д) устанавливать порядок отчетности и Административно-информационную систему (АИС);

(е) предусматривать единую систему используемой терминологии, относящейся к операционному риску, для обеспечения точности при выявлении риска, классификации подверженности риску и определении целей в области управления риском<sup>15</sup>;

(ж) предусматривать проведение надлежащего независимого анализа и оценки операционного риска; а также

<sup>15</sup> Непоследовательная система использования терминологии, относящейся к операционному риску, повышает вероятность того, что риски не будут выявлены и классифицированы или не будут распределены обязанности по оценке, мониторингу, контролю и снижению рисков.



(з) предусматривать осуществление анализа и соответствующего пересмотра политики управления рисками в случае существенного изменения уровня и видов операционного риска банка.

### Управление

#### Совет директоров

**Принцип 3: Совет директоров должен определить, одобрить и периодически анализировать Систему управления. Совет директоров должен осуществлять контроль над исполнительным органом для обеспечения того, чтобы принципы, процессы и системы эффективно применялись на всех уровнях принятия решений.**

28. Совет директоров должен:

(а) формировать культуру управления и вспомогательные процессы для понимания характера и величины операционного риска, присущего стратегии и деятельности банка, а также создавать комплексные системы постоянного надзора и контроля, полностью согласованные и/или интегрированные в общую структуру управления всеми рисками банка;

(б) вырабатывать для исполнительных органов управления и менеджеров четкие руководящие указания о принципах, лежащих в основе Системы управления, и утверждать соответствующую политику, которую должен проводить исполнительный орган;

(в) регулярно анализировать Структуру управления для обеспечения того, чтобы банк выявлял и управлял операционным риском, вызванным изменениями рыночной ситуации и другими внешними факторами, а также операционными рисками, связанными с новыми продуктами, видами деятельности, процессами или системами, включая изменения уровня и видов риска и приоритетов (в частности, изменение объема бизнеса);

(г) обеспечивать проведение эффективно независимого анализа Системы управления банка аудитором или другими лицами, имеющими надлежащую подготовку; а также

(д) обеспечивать, чтобы по мере совершенствования наилучшей практики управления операционным риском исполнительный орган изменял результаты ее развития<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> См. документ Комитета «*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework — Comprehensive Version*» («Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы — Полная версия», «Базель II»), paragraph 718(xci), 2006 год.

29. Надежные правила внутреннего контроля являются одним из важнейших аспектов управления операционным риском, и совет директоров должен точно определять сферы управленческой компетенции и подотчетности для создания надежной системы контроля. Условия осуществления контроля должны обеспечивать независимость (разделение) обязанностей между подразделениями по управлению операционным риском, направлениями бизнес-деятельности и административными подразделениями банка.

**Принцип 4: Совет директоров должен устанавливать и анализировать риск-аппетит и допустимый уровень операционного риска, а также определять особенности, природу и уровни операционного риска, который готов нести банк.**

30. При установлении и анализе риск-аппетита и допустимого уровня риска совет директоров должен учитывать все существенные риски, допустимый уровень риска, текущее финансовое состояние банка и стратегическое направление развития деятельности банка. Риск-аппетит и допустимый уровень риска должны учитывать аппетит к различным операционным рискам банка и обеспечивать их сопоставимость. Совет директоров должен утверждать соответствующие пределы или лимиты для отдельных операционных рисков, а также общий риск-аппетит и допустимый уровень риска.

31. Совет директоров должен регулярно анализировать (пересматривать) установленные лимиты и общий уровень риск-аппетита и допустимый уровень риска. В процессе анализа (пересмотра) должны учитываться изменения внешних факторов, существенное увеличение объема деловых операций, в том числе по отдельным видам деятельности, качество системы контроля, эффективность стратегий управления риском или снижения риска, объем понесенных убытков, а также частота, масштабы и характер нарушений установленных лимитов. Совет директоров должен контролировать соблюдение исполнительным органом установленного уровня риск-аппетита и допустимого уровня риска и обеспечивать своевременное выявление и устранение нарушений.

### Исполнительный орган

**Принцип 5: Исполнительный орган должен разработать и представить для одобрения совету директоров четкую, эффективную и надежную управленческую структуру с точно определенными, прозрачными и непротиворечивыми сферами компетенции.**

**Исполнительный орган несет ответственность за последовательное внедрение и применение на всех уровнях организации принципов, процессов и систем управления операционным риском, присущим всем существенным продуктам, направлениям деятельности, процессам и системам банка, в соответствии с риск-аппетитом и допустимым уровнем риска.**

32. Исполнительный орган несет ответственность за создание и использование надежных и устойчивых механизмов противодействия и эффективных процессов разрешения проблем, которые должны включать системы отчетности, отслеживания и, если это необходимо, сообщения о возникших проблемах для обеспечения их разрешения. Банки должны быть готовы продемонстрировать, насколько эффективно применяются три вышеупомянутые линии обороны, и объяснить, каким образом совет директоров и исполнительный орган обеспечивают реализацию и применение этого подхода надлежащим и приемлемым образом.

33. Исполнительный орган должен преобразовать Систему эффективного управления операционным риском, утвержденную советом директоров, в конкретные принципы и процедуры, которые могут применяться и использоваться в различных структурных подразделениях. Исполнительный орган должен четко определять полномочия, обязанности и порядок отчетности для поддержания и сохранения надлежащей структуры подотчетности, а также для обеспечения наличия необходимых ресурсов для управления операционным риском в соответствии с риск-аппетитом и допустимым уровнем риска банка. Кроме того, исполнительный орган должен обеспечивать осуществление надзорного процесса в соответствии с рисками, присущими деятельности структурных подразделений.

34. Исполнительный орган должен обеспечить, чтобы служащие, ответственные за управление операционным риском, координировали свою работу и тесно взаимодействовали со служащими, ответственными за управление кредитным, рыночным и другими рисками, а также со служащими банка, ответственными за заключение контрактов на оказание услуг с внешними подрядчиками (страхование рисков, аутсорсинг). Отсутствие координации и взаимодействия может привести к существенным проблемам или недостаткам в общей программе управления рисками банка.

35. Служащие, выполняющие ФУОР, должны обладать в банке достаточно высоким статусом, чтобы эффективно выполнять свои обязанно-

сти. В идеальном варианте этот статус должен быть подтвержден должностями, сопоставимыми с должностями служащих, осуществляющих функции по управлению другими рисками, такими как кредитный и рыночный, риск ликвидности.

36. Исполнительный орган должен обеспечивать, чтобы деятельность банка осуществлялась служащими, обладающими необходимым опытом, техническими возможностями и доступом к ресурсам. Служащие, ответственные за мониторинг и обеспечение соблюдения политики организации в области рисков, должны быть независимыми от подразделений, за которыми они осуществляют надзор.

37. Структура управления банка должна соответствовать характеру, масштабам, сложности, а также уровню и видам рисков, присущих его деятельности. При формировании структуры управления операционным риском банк должен принимать во внимание следующее:

(а) Структура комитетов. Наилучшая бизнес-практика для крупных и комплексных организаций, имеющих центральный аппарат (головная организация) и отдельные структурные подразделения, заключается в создании советом директоров общего комитета по рискам для надзора за всеми рисками. Этому комитету подчиняется комитет по операционному риску. В зависимости от особенностей, масштабов и сложности деятельности банка общий комитет по рискам может получать информацию от комитетов по операционному риску, созданных в рамках отдельных стран, видов деятельности или функциональных сфер. Менее крупные организации и организации с менее сложной структурой могут использовать более простую организационную структуру, обеспечивающую надзор за операционным риском непосредственно в рамках комитета совета директоров по управлению рисками;

(б) Состав комитетов. Надлежащая бизнес-практика предусматривает включение в состав комитетов по операционному риску (или комитета по рискам в небольших банках) различных членов, обладающих знаниями и опытом в области бизнеса и в области финансовых операций, а также независимого управления рисками. В состав комитетов также могут входить независимые неисполнительные члены совета директоров, причем в некоторых странах данное условие является обязательным требованием;

(в) Деятельность комитетов. Заседания комитетов должны проводиться с необходимой периодичностью при наличии достаточного вре-

мени и ресурсов, позволяющих обеспечить продуктивное обсуждение и принятие решений. Документация о деятельности комитетов должна быть достаточной для анализа и оценки эффективности их работы.

### **Условия для эффективного управления риском**

#### *Выявление и оценка*

**Принцип 6: Исполнительный орган должен обеспечивать выявление и оценку операционного риска, присущего всем существенным продуктам, направлениям деятельности, процессам и системам, с целью четкого понимания природы рисков и стимулов, создающих предпосылки для их (рисков) возникновения.**

38. Выявление и оценка риска являются основополагающими атрибутами эффективной системы управления операционным риском. Для эффективного выявления рисков необходимо учитывать как внутренние<sup>17</sup>, так и внешние факторы<sup>18</sup>. Надежная оценка риска позволяет банку лучше понимать уровень и виды его рисков и более эффективно распределять управленческие ресурсы и определять стратегии.

39. К примерам методов, которые могут использоваться для выявления и оценки операционного риска, относятся:

(а) Аудиторские заключения. Несмотря на то, что аудиторские заключения основное внимание уделяют недостаткам и пробелам системы контроля, они могут давать представление о начальном и остаточном уровнях риска, вызванного внешними или внутренними факторами;

(б) Сбор и анализ данных об убытках кредитной организации. Данные об операционных убытках представляют собой важную информацию для оценки подверженности банка операционному риску и эффективности внутреннего контроля. Анализ случаев возникновения убытков может дать представление о причинах крупных убытков и информацию о том, являются ли сбои в системе контроля эпизодическими или системными<sup>19</sup>. Кроме того, для банков будет

полезно фиксировать и отслеживать роль операционного риска в убытках, вызванных кредитным и рыночным рисками, с целью получения более полного представления об операционном риске, которому они подвергаются;

(в) Сбор и анализ внешних данных. В состав внешних данных входят суммарные операционные убытки, сроки, данные о покрытии убытков, а также соответствующая эпизодическая информация о случаях возникновения убытков в других организациях. Внешние данные об убытках могут сопоставляться с внутренними данными об убытках, использоваться для выявления потенциальных недостатков в системе контроля или рисков, не выявленных ранее;

(г) Оценка риска. В процессе оценки риска, которую часто называют Самооценкой риска (СОР), банк оценивает процессы, лежащие в основе его операций, путем сопоставления с перечнем потенциальных угроз и трудностей и рассматривает их потенциальные последствия. Подобный подход используется в процессе Самооценки контроля над рисками (СОКР), в рамках которого, как правило, оцениваются внутренний риск, присущий деятельности банка (риск до учета средств контроля), эффективность системы контроля и остаточный риск (риск после учета средств контроля). Система показателей, основанная на СОКР и учитывающая остаточные риски, направлена на использование результатов СОКР для построения параметров оценки контрольной среды;

(д) Классификация бизнес-процессов. В рамках классификации бизнес-процессов определяются основные этапы бизнес-процессов, виды деятельности и организационные функции. Кроме того, определяются ключевые моменты возникновения риска в общей деятельности банка. Классификация способствует выявлению отдельных рисков, взаимозависимостей между рисками и недостатков контроля или управления рисками. Она также помогает определить очередность последующих управленческих мер;

(е) Индикаторы уровня рисков и показатели эффективности. Индикаторы уровня рисков и показатели эффективности представляют собой значения (величины) и/или статистические данные, дающие представление о рисках, которым подвержен банк. Индикаторы уровня риска, которые нередко называют Ключевыми индикаторами уровня риска (КИУР), используются для контроля основных факторов, связанных с возникновением наиболее значимых рисков. Показатели эффективности, которые часто называют Ключевыми показателями эффективности (КПЭ), позволяют понять

<sup>17</sup> В частности, организационную структуру банка, характер деятельности банка, качество его кадровых ресурсов, организационные изменения и текучесть кадров.

<sup>18</sup> В частности, изменения общих условий для осуществления деятельности в отрасли и внедрение технологических нововведений.

<sup>19</sup> Классификация внутренних данных об убытках, особенно в крупных банках, по Уровню 1 и типам случаев возникновения убытков, приведенная в Приложениях 8 и 9 документа Базель II, может упростить сопоставление с внешними данными об убытках.

состояние операционных процессов, что, в свою очередь, обеспечивает выявление недостатков, сбоев и потенциальных убытков. Индикаторы уровня рисков и показатели эффективности часто используются с эскалационными показателями (показателями обострения, увеличения масштабов) для того, чтобы предупредить момент, когда уровень риска приблизится или станет выше пределов или лимитов, и помочь в подготовке планов по снижению уровня риска;

(ж) Сценарный анализ. Сценарный анализ представляет собой процесс получения экспертного заключения руководителей по направлениям деятельности и риск менеджеров для выявления потенциальных случаев возникновения операционного риска и оценки их возможных последствий. Сценарный анализ является эффективным средством изучения потенциальных источников существенного операционного риска и потребности в дополнительных средствах контроля или снижения риска. Учитывая субъективность процесса сценарного анализа, для обеспечения его непротиворечивости и последовательности необходима надежная система управления;

(з) Измерение риска. Крупным банкам представляется целесообразным применять для целей количественной оценки подверженности операционному риску результаты использования методов оценки риска в качестве исходных данных для модели оценки подверженности операционному риску. Результаты применения модели могут использоваться в процессе определения экономического капитала, а также распределяться по направлениям деятельности для сопоставления риска и доходности;

(и) Сравнительный анализ. Сравнительный анализ включает сравнение результатов применения различных методов оценки для получения более полного представления об уровне и видах операционного риска банка. В частности, сопоставление периодичности предоставления внутренних данных и их существенности с СОКР помогает банку определить, насколько эффективны процессы самооценки. Данные сценариев могут сравниваться с внутренними и внешними данными для более полного понимания того, насколько банк потенциально подвержен риску.

40. Банк должен обеспечить, чтобы внутренние механизмы ценообразования и измерения показателей надлежащим образом учитывали операционный риск. Если операционный риск не учитывается, действия, связанные с принятием риска, могут быть не согласованы

с риск-аппетитом и допустимым уровнем риска.

**Принцип 7: Исполнительный орган должен обеспечить наличие процесса одобрения всех новых продуктов, направлений деятельности, процедур и систем, который бы учитывал подверженность операционному риску.**

41. Как правило, операционный риск банка увеличивается, когда банк осуществляет новые виды деятельности или разрабатывает новые продукты, выходит на незнакомые рынки, внедряет новые бизнес-процессы или технологические системы и/или осуществляет деятельность на расстоянии от головной организации. Кроме того, уровень риска может повышаться, когда осуществляется переход от начальной стадии использования новых продуктов, видов деятельности, процессов или систем на уровень возникновения существенных источников дохода или критических для бизнеса операций. Банк должен обеспечивать, чтобы инфраструктура управления риском соответствовала новшествам и не отставала от темпов роста или изменений продуктов, видов деятельности, процессов и систем.

42. Банк должен иметь принципы и процедуры, предусматривающие анализ и одобрение новых продуктов, видов деятельности, процессов и систем. В процессе анализа и одобрения должны учитываться:

(а) внутренние риски нового продукта, услуги или вида деятельности;

(б) изменения уровня и видов операционного риска банка, а также его ориентированности на риск и допустимого уровня риска, включая и риск, присущий используемым продуктам и видам деятельности;

(в) необходимые средства контроля, процессы управления риском и стратегии снижения риска;

(г) остаточный риск;

(д) изменения соответствующих пределов или лимитов риска; а также

(е) процедуры и значения (величины), используемые для измерения, контроля и управления риском, присущим новому продукту или виду деятельности.

Кроме того, процесс одобрения должен обеспечивать надлежащие инвестиции в кадровые и технические ресурсы до того, как новые продукты будут представлены на рынок. Внедрение новых продуктов, видов деятельности, процессов и систем должно контролироваться с целью выявления существенных отличий в уровне и видах операционного риска от ожидаемых, а также для управления всеми непредвиденными рисками.

## Мониторинг и отчетность

**Принцип 8: Исполнительный орган должен организовать процесс регулярного мониторинга уровня и природы операционного риска и вероятности возникновения существенных убытков. На уровне совета директоров, исполнительного органа и на уровне осуществления различных направлений деятельности должны применяться механизмы предоставления отчетности, позволяющие осуществлять упреждающее управление операционным риском.**

43. Банкам рекомендуется постоянно повышать качество отчетности об операционном риске. Его отчеты должны быть полными, точными, последовательными и должны содержать предложения по принятию мер в отношении любых направлений деятельности и продуктов. Содержание и объем отчетов может варьироваться, поскольку избыточность и недостаточность данных в равной мере препятствуют эффективному принятию решений.

44. Отчетность должна быть своевременной, и банк должен иметь возможность подготовить отчеты, как в нормальной ситуации, так и в условиях стресса на рынке. Периодичность отчетности должна отражать степень подверженности банка рискам, а также темпы и характер изменений в его деятельности. В регулярные отчеты для исполнительного органа и совета директоров следует включать результаты мониторинга, а также оценки Системы управления, проведенные подразделениями внутреннего аудита и/или управления риском. Отчеты, подготовленные надзорными органами (и/или для надзорных органов), должны доводиться до сведения исполнительного органа и совета директоров, когда это необходимо.

45. Отчеты об операционном риске могут содержать внутренние финансовые и операционные показатели, показатели соблюдения действующих правил, а также внешнюю информацию, в том числе о рынке и о событиях и условиях, существенных для принятия решений. Отчеты об операционном риске должны включать:

(а) информацию о нарушениях установленного риск-аппетита и допустимого уровня риска, а также пределов или лимитов, установленных банком;

(б) сведения о последних существенных случаях внутреннего возникновения операционного риска и убытков;

(в) сведения о существенных внешних событиях и их потенциальных последствиях для банка и капитала, предназначенного для покрытия операционного риска.

46. Процессы фиксирования данных и подготовки отчетов о риске должны периодически подвергаться проверке с целью постоянного совершенствования управления риском и дальнейшего развития принципов, процедур и процессов управления риском.

## Контроль и снижение уровня риска

**Принцип 9: Банки должны иметь надежные системы контроля над применением принципов, процессов и систем; надлежащий внутренний контроль; а также надлежащие стратегии снижения и/или передачи риска.**

47. Средства внутреннего контроля должны обеспечивать обоснованную уверенность в том, что банк будет осуществлять эффективные операции, защищать свои активы, представлять достоверную финансовую отчетность и соблюдать действующие законодательные и нормативные акты. Рациональная программа внутреннего контроля содержит пять составляющих, неотъемлемых от процесса управления риском: условия для осуществления контроля, оценку риска, мероприятия по контролю, обмен информацией и взаимодействие, а также мониторинг деятельности<sup>20</sup>.

48. Процессы и процедуры контроля должны включать систему соблюдения политик. Примерами основных элементов оценки соблюдения являются:

(а) анализ достижения поставленных целей исполнительным органом;

(б) проверка соблюдения административного контроля;

(в) анализ мер и решений, принимаемых в случае несоблюдения;

(г) оценка разрешений и согласований, необходимых для обеспечения отчетности перед руководством соответствующего уровня; а также

(д) отчетность о разрешенных исключениях из пределов или лимитов, коррективах со стороны руководства и других отклонениях от утвержденной политики.

49. Кроме того, для создания эффективного контроля необходимо надлежащее распределение обязанностей. Задания (поручения), которые предусматривают конфликт или противоречие обязанностей отдельных сотрудников или команды, без усиленного контроля над их

<sup>20</sup> В документе Комитета «*Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*» (Основы систем внутреннего контроля в банковских учреждениях), опубликованном в сентябре 1998 года, проблемы внутреннего контроля рассмотрены более подробно.

выполнением (или других профилактических мер) могут способствовать сокрытию убытков, ошибок или другим ненадлежащим действиям. В связи с этим, области потенциального возникновения конфликта интересов должны выявляться, сводиться к минимуму и подвергаться тщательным и независимым мониторингу и анализу.

50. В дополнение к распределению обязанностей и усиленному контролю банки должны обеспечивать применение других традиционных способов внутреннего контроля для решения проблемы операционного риска. К примерам таких способов относятся:

(а) четко определенные полномочия и/или процедуры одобрения;

(б) тщательный мониторинг соблюдения установленных пределов или лимитов риска;

(в) защита доступа к банковским активам и документации и их использование;

(г) обеспечение наличия необходимого количества сотрудников и постоянное повышение их квалификации;

(д) постоянные процессы выявления направлений деятельности или продуктов, доходность которых отличается от ожидаемой<sup>21</sup>;

(е) регулярное проведение проверок и выверка операций и счетов; а также

(ж) политика предоставления отпусков, обеспечивающая отсутствие должностных лиц и сотрудников на рабочих местах не менее двух недель подряд.

51. Эффективное использование и должное применение технологий может способствовать созданию надлежащих условий контроля. В частности, автоматизированные процессы менее подвержены ошибкам, чем процессы, выполняемые вручную. При этом автоматизированные процессы выявляют риски, для которых используются программы технического управления и инфраструктурные программы управления риском.

52. Использование базирующихся на технологии продуктов, видов деятельности и процессов подвергает банк стратегическому, операционному и репутационному рискам и создает возможность возникновения значительных финансовых убытков. Вследствие этого банк должен применять комплексный подход к выявлению, оценке, мониторингу и управлению технологическими рисками<sup>22</sup>. Рациональное

<sup>21</sup> В частности, в том случае, когда сделки на марже, сопряженные с низким риском, имеют высокую доходность, которая может вызвать вопрос о том, не достигнута ли эта доходность за счет нарушения внутреннего контроля.

<sup>22</sup> См. также документы Комитета «*Risks in Computer and Telecommunication System*» (Риски компьютерных систем и

управление технологическим риском основано на тех же правилах, что и управление операционным риском, и включает:

(а) руководство и надзор, обеспечивающие согласование технологии, в том числе предоставляемой по контрактам со сторонними подрядчиками, с бизнес-целями банка;

(а) политики и процедуры, упрощающие выявление и оценку риска;

(б) определение ориентированности на риск и допустимого уровня риска, а также плановых показателей, позволяющих контролировать и управлять риском;

(в) создание эффективных условий контроля и применение стратегий передачи рисков, благодаря которым снижается риск; а также

(г) процессы мониторинга, позволяющие проверять соблюдение установленных пределов или лимитов.

53. Исполнительный орган должен обеспечить наличие в банке надежной технологической инфраструктуры<sup>23</sup>, соответствующей краткосрочным и долгосрочным потребностям, путем обеспечения нормального функционирования, а также функционирования в пиковые периоды стресса на рынке; обеспечивающей надежность, безопасность и возможность использования данных и систем; поддерживающей интегрированное и комплексное управление риском. Слияния и поглощения, приводящие к дроблению инфраструктуры, меры по сокращению затрат или недостаточные капиталовложения могут подрывать способность банка собирать и анализировать информацию о параметрах риска или, для консолидированной группы, способность управлять и отчетываться о рисках по направлениям деятельности или организациям, а также осуществлять надзор за рисками и управление ими в периоды быстрого роста. Исполнительный орган должен обеспечивать надлежащие капиталовложения или постоянное наличие надежной инфраструктуры, особенно в периоды осуществления слияний, начала реализации стратегии быстрого роста или введения новых продуктов.

54. Привлечение внешнего подрядчика<sup>24</sup> означает поручение третьей стороне — аффи-

систем телекоммуникаций), июль 1989 года, и «*Risk Management Principles for Electronic Banking*» (Принципы управления риском, возникающим при осуществлении электронных банковских операций), май 2001 года.

<sup>23</sup> Под технологической инфраструктурой понимаются физическая и логическая схема информационных систем и систем связи, отдельные компоненты аппаратного и программного обеспечения, данные и операционная среда.

<sup>24</sup> См. также документ Совместного форума «*Outsourcing in Financial Services*» (Привлечение внешних подрядчиков при оказании финансовых услуг), опубликованный в феврале 2005 года.

лированной с группой или неаффилированной сторонней организации — осуществления деятельности в интересах банка. Внешним подрядчикам могут быть поручены как выполнение отдельных операций, так и осуществление бизнес-процессов. Несмотря на то, что привлечение внешнего подрядчика позволяет управлять затратами, получать консультационные услуги, расширять объемы предлагаемых продуктов и повышать качество услуг, оно приводит к возникновению рисков, которые должны учитываться исполнительным органом. Совет директоров и исполнительный орган обязаны понимать операционные риски, связанные с привлечением внешних подрядчиков, и обеспечивать наличие эффективных принципов и практик управления риском, возникающим в результате привлечения внешних подрядчиков. Мероприятия по привлечению внешних подрядчиков и управлению таким риском должны включать:

(а) процедуры определения того, какие функции могут передаваться на аутсорсинг и каким образом;

(б) процессы осуществления проверки благонадежности финансового состояния компании при выборе потенциальных контрагентов;

(в) надежные принципы заключения контрактов с внешними подрядчиками, учитывающие структуру их собственности, условий конфиденциальности и предусматривающие права на расторжение контрактов;

(г) программы управления и мониторинга рисков, связанных с заключением таких контрактов, учитывающие финансовое положение источника услуг;

(д) создание условий для осуществления эффективного контроля в банке и в организации, оказывающей услуги;

(е) разработку эффективных планов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств;

(ж) выполнение комплексных контрактов и/или договоров об оказании услуг с четким распределением обязанностей между организацией, оказывающей услуги, и банком.

55. В тех случаях, когда система внутреннего контроля не справляется с риском, а избавление от риска не является разумным вариантом, исполнительный орган может в дополнение к контролю организовать передачу риска другой стороне, например по договору страхования. Совет директоров должен определить, какие максимальные убытки банк готов и финансово способен принять, и ежегодно проводить анализ программы управления риском и страхования банка. Хотя конкретные потребности в страховании или передаче риска должны опреде-

ляться на индивидуальной основе, во многих странах установлены нормативные требования, которые необходимо учитывать<sup>25</sup>.

56. Поскольку передача риска не обеспечивает полной замены надежных программ контроля и управления риском, банки должны рассматривать инструменты передачи риска как дополнение к внутреннему контролю над операционным риском, а не в качестве его замены. Наличие механизмов быстрого выявления, признания и исправления ошибок в управлении операционным риском может существенно снижать риск. Кроме того, необходимо учитывать, в какой степени инструменты снижения риска, такие как страхование, действительно уменьшают риск, передают риск или же создают новый риск (например, риск контрагента).

### **Непрерывность и восстановление деятельности**

**Принцип 10: Банки должны разрабатывать планы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности для сохранения возможности непрерывной работы и ограничения убытков в случае возникновения неблагоприятных обстоятельств, способных отрицательно повлиять на деятельность банка<sup>26</sup>.**

57. Банки подвержены воздействию событий, нарушающих деловую активность, которые подчас могут являться серьезными и приводить к неспособности выполнения банками всех или части своих обязательств. Происшествия, в результате которых наносится вред или становятся недоступными оборудование, телекоммуникации или информационная инфраструктура банка, или заболевания, влияющие на кадровые ресурсы, могут приводить к значительным финансовым убыткам банка, а также к глобальным нарушениям в финансовой системе. Для обеспечения устойчивости к этому риску банк должен разрабатывать планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, соответствующие характеру, масштабам и сложности операций банка. Такие планы должны учитывать различные виды вероятных или правдоподобных сценариев, которым может быть подвержен банк.

<sup>25</sup> См. также документ Комитета «Recognising the risk-mitigating impact of insurance in operational risk modelling» (Учет снижения риска за счет страхования при моделировании операционного риска), октябрь 2010 года.

<sup>26</sup> Принципы обеспечения непрерывности деятельности более подробно рассмотрены в документе Комитета «High-level principles for business continuity» (Руководящие принципы обеспечения непрерывности деятельности), август 2006 года.

58. Управление непрерывностью деятельности должно включать анализ коммерческих последствий, стратегии восстановления, программы тестирования, профессиональной подготовки и обеспечения информированности, а также программы взаимодействия и антикризисного управления. Банк должен выявлять критические бизнес-операции<sup>27</sup>, ключевые внутренние и внешние зависимости<sup>28</sup> и соответствующие уровни устойчивости. Должна проводиться оценка финансовых, операционных и репутационных последствий по возможным сценариям нарушения деловой активности, и полученная по результатам оценка риска должна являться основой для определения приоритетов и задач. Планы обеспечения непрерывности деятельности должны определять стратегии поведения в случае нарушений, процедуры восстановления и возобновления деятельности и планы по взаимодействию, обеспечивающие предоставление информации исполнительному органу, сотрудникам, надзорному органу, клиентам, контрагентам, а при необходимости и государственным органам.

59. Банк должен периодически анализировать свои планы обеспечения непрерывности деятельности для того, чтобы стратегии поведения в случае нарушений были согласованы с его текущими операциями, рисками и угрозами, требованиями к устойчивости и приоритетами восстановления. При этом должны проводиться программы профессиональной подготовки и обеспечения информированности, чтобы сотрудники банка могли эффективно выполнять планы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности. Планы должны периодически подвергаться тестированию для обеспечения достижения целей восстановления и возобновления деятельности. По возможности банки должны участвовать в стресс-тестирова-

нии совместно с основными контрагентами. Результаты официального тестирования должны доводиться до сведения исполнительного органа и совета директоров.

### Роль раскрытия информации

**Принцип 11: Информация, публикуемая банком, должна позволять заинтересованным сторонам оценивать его подход к управлению операционным риском.**

60. Обнародование банком информации об управлении операционным риском может обеспечивать прозрачность и формирование более совершенной отраслевой практики за счет рыночной дисциплины. Объем и вид раскрываемой информации должны быть соразмерны масштабам, уровню и видам рисков, а также сложности операций банка и учитывать развитие отраслевой практики.

61. Банк должен обнародовать свою структуру управления операционным риском таким образом, чтобы заинтересованные стороны могли определить, насколько эффективно банк выявляет и оценивает риски, осуществляет мониторинг и контролирует (снижает) риски.

62. Раскрываемая банком информация должна соответствовать тому, как исполнительный орган и совет директоров оценивают операционный риск и управляют им<sup>29</sup>.

63. Банк должен определить официальную процедуру раскрытия информации, одобренную советом директоров, в том числе подход банка к тому, какую информацию об операционном риске он будет предоставлять, а также внутреннему контролю над процессом предоставления информации. Кроме того, банки должны осуществлять оценку целесообразности раскрытия информации, включая верификацию и периодичность<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> Бизнес-операции банка включают средства, кадры и процессы предоставления продуктов и оказания услуг или осуществления основных видов деятельности, а также технологические системы и данные.

<sup>28</sup> Внешние зависимости включают связи с вспомогательными организациями, контрагентами, а также организациями, оказывающими сторонние услуги.

<sup>29</sup> Basel Committee on Banking Supervision, «*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework — Comprehensive Version*» («Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы — Полная версия», «Базель II»), Section V (Operational Risk), paragraph 646, Basel, June 2006, paragraph 810.

<sup>30</sup> Там же, paragraph 821.