

0 - 792203

На правах рукописи

ПОМОРИНА МАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

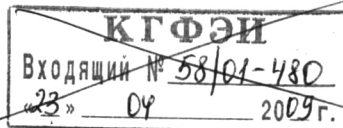
**КОНЦЕПЦИЯ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА БАНКА**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва – 2009



Диссертация выполнена на кафедре Управления финансовыми рисками
ГОУ ВПО Государственного университета управления.

Научный консультант – доктор экономических наук, профессор,
Морыженков Владимир Алексеевич

Официальные оппоненты – доктор экономических наук, профессор
Мамонова Инната Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор
Русанов Юрий Юрьевич

доктор экономических наук, профессор
Рогова Ольга Леонидовна

Ведущая организация – **ГОУ ВПО**
Саратовский государственный социально-экономический университет

Защита диссертации состоится «18» мая 2009 г. в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.05 в Государственном университете управления по адресу: Россия, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99.

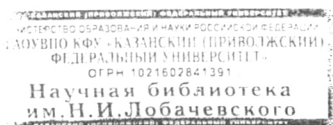
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления.

Автореферат разослан «15» апреля 2009 года и размещен на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования Российской Федерации: <http://vak.ed.gov.ru>.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.049.05
кандидат экономических наук,
доцент



Л.В. Токун



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000689980

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационной работы

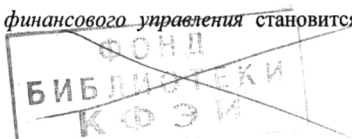
Изменчивость современной среды характеризуется стремительным превращением новых знаний в массовые технологии: жизненный цикл многих продуктов и услуг составляет уже не три поколения, как в начале 20 века, а пять лет. Одновременно принципиально изменились возможности распространения и получения рыночной, коммерческой и научной информации, что кроме положительных последствий приводит к тому, что экономические, социальные и политические кризисы становятся нормой современной эпохи. Все это требует разработки новых подходов к построению систем управления хозяйствующих субъектов, которые отражает концепция стратегического менеджмента, а также определяет особую роль финансового управления, реализующего интегрирующую функцию этой системы, объектами управления которой являются стоимость и стабильность компании.

Традиционные системы финансового менеджмента сильно формализованы. Кроме этого, им свойственна негибкость процессов планирования и контроля, плохая координация управления эффективностью, рисками и ликвидностью, внутренняя информационная непрозрачность. Это приводит не только к низкой эффективности управленческих решений, но также и к чрезмерному росту затрат на процессы финансового менеджмента из-за дублирования функций сбора, накопления и анализа финансовой информации при подготовке внутренней и внешней отчетности, а также прогнозов, используемых в процессах принятия данных решений.

Финансовое управление в кредитной организации отличается большой спецификой, вытекающей из сущности банка и направлений его деятельности. Оно должно в режиме реального времени сопровождать основные процессы банка, продающего финансовые услуги, так как каждая транзакция практически мгновенно может повлиять на показатели ликвидности и рисков, особо регулируемые в финансовой отрасли.

Качество финансового менеджмента являлось одним из главных факторов надежности кредитной организации на протяжении всего периода становления и роста банковской системы России. Так кризисы 1995, 1998, 2004 г.г. не смогли пережить банки, недооценивающие важность процессов планирования, антикризисного управления, управления долгосрочной ликвидностью и рисками. Аналогичная ситуация складывается и на современном этапе, когда нестабильность финансовых рынков выявляет слабые стороны систем управления активами-пассивами многих крупнейших российских кредитных организаций.

В условиях постоянно повторяющихся кризисов, угрожающих стабильности всей банковской отрасли, *создание адаптивной системы финансового управления* становится



необходимым условием выживания кредитной организации. При этом соответствующие процессы управления активами-пассивами большинства российских банков требуют своего совершенствования, а накопленный в этой области опыт – систематизации и оценки. Поэтому выбранная тема исследования чрезвычайно актуальна.

Степень разработанности проблемы

В 90-х годах, когда зарождалась современная банковская система РФ, практически не существовало работ российских ученых, представляющих не только полный комплекс, но даже и отдельные элементы финансового менеджмента кредитных организаций. Теоретическое осмысление данных проблем представляли западные теоретики, такие как Р.Брейли, А.Дамодаран, Тимоти В.Кох, С.Майерс, Питер С.Роуз, Дж.Синки мл., Дональд Г.Симонсон, Джордж Х.Хемпел, Уильям Ф.Шарп, и Г.Хеннер Ширенбек и др.

В настоящий момент появилось много интереснейших научных исследований российских ученых и практиков в области финансового банковского менеджмента. Среди них наибольший интерес вызывают работы таких авторов, как М.А.Бухтин, Н.И.Валенцева, В.В.Иванов, А.В.Канаев, В.В. Киселев, А.Е.Кулаков, О.И. Лаврушин, Д.А.Лаптырев, И.В.Ларионова, А. А. Лобанов, И.Д. Мамонова, Ю.С. Масленченков, Т.Ю.Морозова, В.А.Москвин, И.А.Никонова, Р.Г.Ольхова, Т.В.Осипенко, Г.С. Панова, В.Платонов, О.Л.Рогова, Ю.Ю.Русанов, К.Садвакасов, Н.Э.Соколинская, В.А.Царьков, Р.Н.Шамгунов, З.Г. Ширинская и ряд других.

Существеннейший вклад в развитие теории и практики стратегического финансового менеджмента в процессе создания соответствующих нормативных документов и стандартов вносят надзорные органы национальных банковских систем и международные организации – Базельский комитет по банковскому надзору и Комитет по международным стандартам финансовой отчетности (КМСФО), а также различные саморегулирующие организации.

Но регуляторы по естественным причинам уделяют преобладающее внимание ограничению рисков, а не росту стоимости кредитных организаций. Работы же перечисленных ученых и специалистов обычно посвящены либо общим теоретическим проблемам стратегического менеджмента, либо отдельным аспектам финансового управления. Практически отсутствуют комплексные системные исследования теоретических основ, а также методологических проблем стратегического финансового управления в российских кредитных организациях. Далеко не полностью в опубликованных работах отражены современные изменения в условиях функционирования банков.

Недостаточная теоретическая и практическая разработанность темы, ее дискуссионность, актуальность и необходимость решения ряда теоретических и методических вопросов определили объект, предмет, цели и задачи исследования.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является система стратегического финансового менеджмента, ее основные подсистемы: планирования, управления эффективностью, управления рисками, управления ликвидностью.

Предметом исследования являются методические, организационные и информационные проблемы формирования системы стратегического финансового управления.

Целью данной работы является разработка концепции адаптивной и интегрированной системы стратегического финансового управления кредитной организации, адекватной современным условиям. Для этого необходимо определить основные элементы, методическую и информационную инфраструктуры данной системы, а также основные подходы к организации ее процессов, обеспечивающие реализацию данной концепции.

Для реализации данной цели предполагается решить следующие задачи:

- 1) использовать системный подход для описания процессов финансового менеджмента банка, определить основные элементы этой системы и их взаимосвязь;
- 2) изучить основные особенности современных систем стратегического управления в кредитных организациях;
- 3) обосновать интегрирующую роль финансового менеджмента в достижении стратегических целей банка и формировании его конкурентного преимущества;
- 4) разработать концепцию стратегического финансового управления, учитывающую современную ситуацию в банковском секторе экономики;
- 5) выявить универсальные для всех процессов финансового менеджмента инструменты и разработать методическую основу и организационные принципы их формирования, в том числе
 - ✓ сформировать универсальную систему финансовых измерений;
 - ✓ разработать инструментарий сценарного моделирования и стресс-тестирования финансовых показателей кредитной организации;
 - ✓ разработать информационную модель управленческих данных для создания единого информационного пространства кредитной организации;
 - ✓ определить принципы формирования финансовой структуры кредитной организации, а также ее конкретные составляющие;
- 6) разработать направления развития системы стратегического планирования в кредитных организациях, в том числе:
 - ✓ разработать методы финансового обоснования стратегических планов, основанные на универсальной финансовой модели;
 - ✓ развить методику SWOT-анализа;

- ✓ определить организационные механизмы, обеспечивающие адаптивность стратегии банка;
- 7) разработать направления модернизации методических и организационных подходов к организации основных процессов финансового менеджмента (управления эффективностью и рентабельностью, рисками, ликвидностью), адаптированные к особенностям стратегического управления:
 - ✓ определить модель трансфертного ценообразования, обеспечивающую эффективную мотивацию подразделений к повышению эффективности, поддержанию ликвидности и ограничению рисков;
 - ✓ использовать подходы функционально-стоимостного анализа для формирования методик управления затратами и операционными рисками банка;
 - ✓ разработать методы оценки совокупного риска банка;
 - ✓ определить принципы и методы построения системы лимитов на основе распределения риск-капитала и согласования стратегических (структурных) и операционных ограничений;
 - ✓ сформировать процесс управления ликвидностью как инструмент интеграции стратегических и текущих решений в системе стратегического менеджмента банка.

Методологической и теоретической основой исследования являются системный и функциональный подходы, принципы системного анализа, а также общенаучные методы: научная абстракция, анализ и синтез, исторический анализ, статистический анализ, классификация, моделирование. Сочетание указанных подходов и методов позволяет обеспечить необходимую глубину исследования, достоверность и обоснованность выводов и предложений.

При проведении исследования использовались научные положения и методологические подходы, представленные в работах зарубежных и российских авторов по стратегическому, инновационному и финансовому менеджменту, стратегическому планированию, системному анализу процессов управления, управленческого учета и управления активами-пассивами.

Эмпирическую основу исследования составили:

- статистические и аналитические материалы Банка России, Министерства финансов Российской Федерации, Федеральной службы государственной статистики;
- данные Московской международной валютной биржи и некоммерческого партнерства «Фондовая биржа РТС»;

- аналитические материалы российских и международных информационных и рейтинговых агентств, ведущих международных консалтинговых компаний;
- экспертные оценки, материалы, размещенные в глобальной сети Интернет и в периодической печати.

Нормативно-правовую основу работы составили

- законодательные акты Российской Федерации;
- нормативные документы Банка России, определяющие требования к финансовой устойчивости коммерческих банков, системам корпоративного и финансового управления кредитными организациями;
- рекомендации Международного Базельского комитета по банковскому надзору;
- документы Комитета МСФО;
- стандарты корпоративного и стратегического управления кредитными организациями, разрабатываемые Базельским комитетом, ФСФР, АРБ и т.д.

Предпосылкой для проведения исследования послужили выводы о необходимости дальнейшего развития принципов, инструментов и методов стратегического финансового управления банком.

Научная новизна исследования заключается в разработке концепции системы стратегического финансового менеджмента кредитной организации, обеспечивающей оперативное, адаптивное и интегрированное управление стоимостью¹ последней.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором, заключаются в следующем.

1. Выявлен характер изменений функций банковского менеджмента и его подсистем в постиндустриальном пространстве, и обоснована необходимость формирования системы адаптивного управления.

2. На основе анализа содержания стратегического менеджмента банка и взаимосвязей его основных элементов обоснована интегрирующая роль подсистемы финансового управления, определены его цели и задачи, осуществлена систематизация факторов, влияющих на достижение цели финансового управления в кредитной организации в современных условиях.

¹ Под *стоимостью* кредитной организации понимается дисконтированная стоимость потока денежной прибыли, генерируемого в ходе ее деятельности. Под *адаптивностью* понимается способность своевременно выявлять перманентно возникающие угрозы и возможности среды и проводить соответствующую корректировку финансовой стратегии. Под *интегрированностью* – согласованное управление стратегическими и оперативными факторами, влияющими на стоимость, такими как рентабельность, эффективность, риски, ликвидность, инновации, индивидуальный подход к взаимодействию с клиентами, использующее синергию данного объединения.

3. Разработаны интегрирующие элементы системы стратегического финансового управления банка, обеспечивающие согласование процессов управления прибыльностью, рисками и ликвидностью банка:

- комплексная система ключевых показателей результативности (КПР), отражающая степень достижения целей стратегического финансового менеджмента, основу которой составляют оценка прироста стоимости банка для акционеров, скорректированного на риск (SVA|R), и оценка непредвиденных рисков (модифицированный RORAC_m), и механизм балансировки данных показателей;
- параметрическая финансовая модель, раскрывающая зависимость стоимости банка от объемов продаж, процентных ставок и тарифов, доходности финансовых инструментов, размера рисков, нормативов использования трудовых, материальных и нематериальных ресурсов, внешних законодательных и налоговых параметров;
- информационная модель системы управленческого учета, основанная на использовании профессиональных суждений, формируемых как в виде качественных, так и в виде количественных оценок, в том числе финансовых;
- модифицированная финансовая структура кредитной организации, в которой кроме традиционных стратегических бизнес-единиц (далее СБЕ) выделены блок развития и проекты, определяющие инновационную компоненту денежных потоков, и блок Корпоративного управления, отражающий финансовые результаты конкретных решений, принимаемых высшим менеджментом и Советом директоров, а также стоимость капитала банка для СБЕ;
- система адаптивного планирования и используемые в ней механизмы согласования стратегических и операционных планов, основанные на прогнозировании денежных потоков, анализе целевых и фактических показателей доходности и рисков и определении путей адаптации и развития стратегии при выявлении отклонений от установленных целей.

4. Разработана методика анализа качественных профессиональных суждений, основанная на классификации нефинансовых рисков, определении факторов этих рисков и качественной логической шкале оценки силы воздействия данных факторов.

5. Введено понятие Расширенного бюджета, включающего кроме традиционных позиций бюджета (баланса, отчета о прибылях и убытках, Смет административно-хозяйственных расходов и капитальных затрат) форматы анализа рисков и ликвидности (прогноз движения денежных средств, распределение и использование риск-капитала и соблюдение лимитов). Разработана методика моделирования показателей Расширенного бюджета на основе денежных потоков банка по текущим, санкционированным и

планируемым операциям и формирования профессиональных суждений о событиях, которые могут изменять эти потоки.

6. Разработана методика сценарного моделирования и стресс-тестирования воздействий внешних и внутренних факторов рисков на финансовые показатели банка, основанная на прогнозировании движения денежных средств банка.

7. Построена модель для оценки совокупного риска банка, в которой кроме кредитного, рыночного и операционного риска выделены такие составляющие как бизнес риск и риск инноваций. Определены факторы риска², соответствующие каждой составляющей совокупного риска³.

8. Разработана полная внутренняя нормативная база (Политики и регламенты) функциональных подсистем финансового менеджмента: управления эффективностью (бюджетирования), управления рисками, управления ликвидностью.

9. Проанализированы и развиты методы управления эффективностью:

- построена классификация методов трансфертного ценообразования, используемых банками, основанная на трех факторах (методе определения трансфертной цены, модели фондирования и роли казначейства банка) и определены предпочтительные подходы к выбору модели такого ценообразования для распределения процентной маржи банка;
- обоснована целесообразность замены метода аллокации затрат обеспечивающих и управленческих подразделений на метод трансфертного ценообразования, основанный на калькуляции себестоимости затрат по методу функционально-стоимостного анализа (ФСА), для формирования более эффективной системы мотивации подразделений к управлению затратами;
- разработана методика расчета бюджетных показателей в разрезе аналитических измерений системы управленческого учета (далее – АИСУУ) на основе данных о денежных потоках по операциям, трансфертным ценам и аллоцированных затратах;
- разработана система нормирования использования трудовых, материальных и нематериальных ресурсов банка, примененная в параметрической модели формирования прибыли банка.

10. Разработана концепция построения системы риск-менеджмента, интегрированного с процессами управления эффективностью и ликвидностью посредством:

² Фактор риска – размер риска, приходящийся на единицу позиции, подверженной риску

³ Фактор кредитного риска – норма резервов на потери, факторы фондового риска – цены финансовых инструментов, фактор процентного риска – средний уровень процентных ставок, факторы валютного – валютные курсы, фактор операционного риска – себестоимость процесса, фактор бизнес-риска – объемы продаж банковских продуктов, фактор инновационного риска – сроки окупаемости проектов

- использования КПР, отражающих соотношение доходности и риска, стоимости банка и риска, в процессах бюджетного планирования в качестве основного целевого показателя;
- применения парадигмы представления любого финансового риска как изменчивости денежных потоков, определяемой в процессе ежедневного позиционирования;
- использования единой системы управленческого учета, в которой осуществляется накопление информации, как для оценки эффективности, так и финансовых рисков;
- построения системы лимитов на основе распределения риск-капитала по направлениям деятельности и другим АИСУУ, и их сопоставления со значениями EAR и VAR соответствующих компонентов риска;
- внедрения процедуры управления нефинансовыми рисками банка на основе профессиональных суждений о событиях, способных повлиять на изменение его стоимости.

11. Усовершенствована и развита методическая база управления ликвидностью:

- разработана методика позиционирования, основанная на данных системы профессиональных суждений о денежных потоках по проводимым, санкционированным и планируемым операциям, интегрирующая процедуры краткосрочного и долгосрочного прогнозирования ликвидности;
- построена модель определения объемов и сроков использования свободных кредитных ресурсов на основе долгосрочного прогноза ликвидности.

Теоретическая значимость

Полученные в ходе диссертационного исследования теоретические выводы обобщают и развивают существующие концепции теорий финансового менеджмента, инвестиционной оценки, риск-менеджмента, управления затратами и бюджетирования, управления ликвидностью и корпоративного управления и были использованы:

- в высшей школе при разработке программ учебных курсов «Банковский менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Теория корпоративного управления», «Интегрированный риск-менеджмент», «Управление активами-пассивами», «Управленческий учет и бюджетирование»;

- в системе подготовки менеджеров высшего звена при чтении учебных курсов «Стратегический менеджмент», «Стратегическое планирование», «Управление инновациями», «Управление стоимостью компании», «Управление рисками коммерческого банка», «Финансовое управление в коммерческом банке».

Практическая ценность

Практическую ценность имеют разработанные в ходе диссертационного исследования методы финансовых измерений, управленческого учета, оценки финансовых и нефинансовых рисков, прогнозирования ликвидности (платежной позиции) банка, а также принципы организационного структурирования и формирования бизнес-процессов финансового менеджмента. Представленные подходы и конкретные модели могут быть использованы:

- собственниками и менеджерами высшего управленческого звена в процессах управления банком;
- инвестиционным сообществом и клиентами банков при оценке их стоимости и финансовой устойчивости;
- Банком России при развитии нормативной базы регулирования деятельности банков;
- государственными органами при реформировании корпоративного законодательства;
- в аналитических исследованиях при подготовке обзоров и прогнозировании состояния банковского сектора экономики.

На защиту выносятся:

- Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента.
- Модели формирования стоимости банка, прогнозирования денежных потоков кредитной организации, калькуляции затрат и оценки эффективности деятельности банка в разрезе АИСУУ, а также оценки финансовых и нефинансовых рисков кредитной организации.
- Модифицированная модель финансовой структуры банка.
- Организационные модели процессов системы финансового менеджмента: управленческого учета, стратегического и операционного планирования, управления эффективностью и рентабельностью, управления рисками, управления ликвидностью.
- Информационная модель единого информационного пространства, обеспечивающего поддержку принятия управленческих решений в процессах финансового менеджмента.

Апробация работы и внедрение результатов исследования

Основные выводы и результаты диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, проходивших в Москве на базе Государственной Финансовой Академии при Правительстве РФ, Клуба банковских аналитиков, а также на заседаниях Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам

качества банковской деятельности и Комитета Национальной фондовой ассоциации по рискам и контролю. Они опубликованы в 30-ти печатных работах общим объемом 74,9 п.л.

Организационные и информационные модели финансового управления, а также все представленные методики оценки эффективности, рисков, ликвидности кредитной организации были внедрены и использованы в практике деятельности АКБ «Гута-банк-ООО», ВЭБ, ВТБ, АКБ «Форштадт», а также других финансовых организаций.

Структура и объем диссертации

Структура работы определена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, 3-х разделов и 9-ти глав, заключения, изложенных на 366 страницах и иллюстрированных 62 рисунками и 27 таблицами, библиографии из 196 наименований, а также 10 приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая группа проблем, рассмотренных в работе, связана с изменением целей и содержания функций банковского менеджмента в современных условиях. Сущность этих изменений представлена в Таблице 1. Анализ вызовов современной среды, в которой действуют кредитные организации, привел к выводу о необходимости создания адаптивных механизмов стратегического управления банком, основу которых составляют интегрированные процессы финансового менеджмента.

Таблица 1. Изменение функций менеджмента в современном экономическом пространстве

Функции менеджмента	Старая интерпретация функций	Новая интерпретация функций
Целеполагание	Определение целевых рыночных сегментов для завоевания устойчивого конкурентного преимущества	Определение путей миграции по сегментам рынка и его смежным областям
Планирование	Формирование подробных планов действий на уровне подразделений, и их уточнение и корректировка внутри планового периода.	Распределение ресурсов, полномочий и ответственности между направлениями бизнеса и проектами. Их оптимальное перераспределение в процессе реализации стратегии. Адаптация стратегии.
Маркетинг	Создание высококачественных продуктов и их продвижение на рынок	Создание продуктов, требующихся клиентам, в процессе формирования партнерских отношений с клиентами
Инновации	Организация плановой разработки новых продуктов и технологий и их постепенного внедрения	Непрерывный поиск стратегических окон и скорейшая перестройка технологий. Управление портфелями инноваций
Организация	Формирование стабильной бюрократической организационной структуры, основанной на принципе единоначалия	Децентрализация управления. Постоянные организационные изменения для обеспечения горизонтальных коммуникаций.
Распоряжение и	Обеспечение исполнительской	Организация использования

мотивация	дисциплины персонала	интеллектуального и творческого потенциала персонала, управление знаниями
Координация	Подготовка информации для решений высшего руководства, передача распоряжений по инстанциям	Создание Единого информационного пространства организации для обеспечения единого понимания задач и согласования действий на всех уровнях управления
Контроль	Административный контроль выполнения плана и распоряжений руководства компании	Анализ адекватности плана и распоряжений внешним и внутренним условиям, определение моментов стратегических и тактических поворотов

Достижение нового качества управления кредитной организацией возможно при условии соответствия системы стратегического менеджмента следующим *критериям эффективности*:

- постоянная адаптация стратегии в ответ на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде. Эффективное сочетание стратегий специализации и диверсификации;
- обусловленность принимаемых текущих решений стратегическими ориентирами;
- создание современных систем клиентского обслуживания, ориентированных на удовлетворение индивидуальных запросов клиентов и быстрое выявление изменений характеристики спроса на банковские продукты и услуги;
- способность к непрерывному инновационному процессу;
- формирование единого информационного пространства для контроля адекватности стратегии и координации децентрализованно принимаемых управленческих решений;
- создание эффективных систем управления затратами, рисками, ликвидностью в условиях децентрализации принятия решений, связанных с обслуживанием клиентов;
- внедрение автоматизированных систем анализа состояния банка, позволяющих проводить необходимые оценки и измерения в режиме реального времени и своевременно доводить их до лиц, принимающих управленческие решения;
- создание комплексной системы управления банковскими рисками, действующей в режиме реального времени, и механизмов предупреждения реализации рисков;
- создание адаптивных организационных структур, основанных на принципе горизонтальной, а не вертикальной интеграции;

- создание систем мотивации, включающих весь персонал компании в процесс инновационного развития бизнеса банка.

Однако системы управления большинства российских кредитных организаций далеки от соответствия определенным выше критериям:

- процессы принятия решений чрезмерно централизованы, что сильно снижает скорость адаптации к изменениям среды;
- подходы к клиентскому обслуживанию часто излишне формальны и не гибки и приводят к потере потенциальных сегментов рынка, успешно осваиваемых конкурентами из банковского сектора и смежных отраслей;
- бизнес-процессы не оптимальны, следствием чего является высокий уровень затрат российских банков, существенно превышающий аналогичные показатели западных конкурентов;
- разрабатываемые стратегии и бизнес-планы часто формальны и не определяют решения, принимаемые в ходе текущей деятельности;
- сотрудники и подразделения банка не всегда информированы о стратегии банка и понимают свои цели и задачи в ходе ее реализации;
- системы мотивации не достигают своей основной цели: стимулирования всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) к действиям, обеспечивающим долгосрочный рост стоимости кредитной организации.

Поэтому реинжиниринг стратегического управления российских кредитных организаций – чрезвычайно актуальная задача. Для его реализации необходимо иметь системное описание банка, представленное в разделе 1.2 диссертационного исследования (См Рис.1).

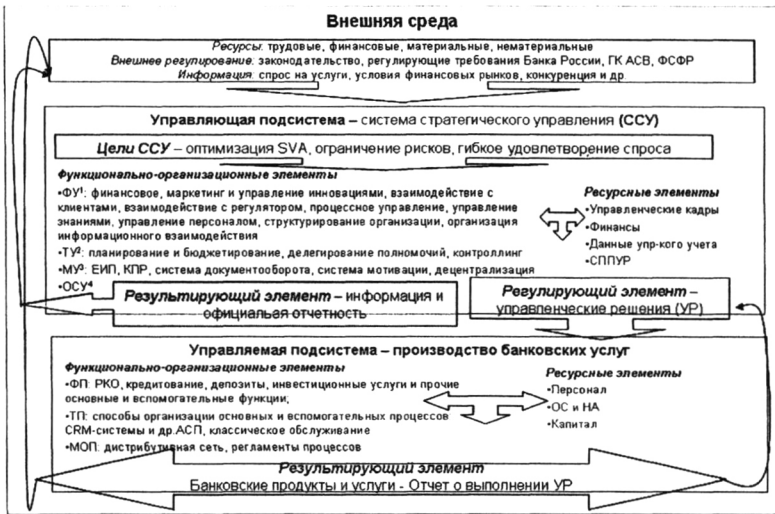


Рис.1. Кредитная организация как управляемая система⁴.

Финансовое управление должно стать основой реинжиниринга всех процессов стратегического менеджмента российских банков, так как его результирующие элементы, представляющие оценку эффективности данных процессов⁵, используются при принятии решений в других подсистемах ССУ. Для этих целей создается система индикаторов, отражающих финансовые последствия децентрализованно принимаемых решений и их соответствие выбранной стратегии. Данная информация оперативно распространяется между участниками процессов ССУ, а также используется для формирования справедливой и действенной системы мотивации, для оценки и сопоставления стратегических альтернатив и инновационных решений, для поиска путей оптимизации и достижения синергии бизнес-процессов банка.

Для того чтобы финансовое управление достигало своих целей, его процессы должны быть

- стандартизированы и формализованы;

⁴ Используемые сокращения:

- 1) ФУ – функции управления
- 2) ТУ – технологии управления
- 3) МУ – методы управления
- 4) ОСУ – организационная структура управления

⁵ Под эффективностью понимается способность системы достигать своих целей при минимальных затратах всех видов ресурсов.

- методологически определены;
- интегрированы на единой информационной и технологической основе;
- оптимизированы с точки зрения затрат и использования других видов ресурсов,

но, главное, в них должны существовать механизмы быстрого реагирования на постоянные изменения условий функционирования банка.

Комплекс проблем, который возникает при необходимости соответствия этим критериям, требует создания современной Концепции **адаптивной интегрированной системы финансового управления** и разработки ее основных элементов.

Концепция⁶ стратегического финансового управления в кредитных организациях представляет собой совокупность принципиальных подходов к трактовке целей, структуры и инструментов этого управления, учитывающих изменчивость среды функционирования банка и необходимость формирования адаптивной системы менеджмента.

Автор предлагает свою трактовку сущности и структуры данной Концепции, формируя ее теоретические основы. Последние включают: соотношение понятий стратегический менеджмент и стратегическое финансовое управление, критерии эффективности и принципы формирования системы финансового менеджмента на современном этапе экономического развития, определение состава факторов, принимаемых во внимание в процессах финансового управления.

Исследование целей изучаемой системы позволяет определить *стратегическое финансовое управление* как процесс, направленный на обеспечение стабильного долгосрочного роста стоимости кредитной организации в ходе реализации стратегии в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов.

Все факторы, влияющие на стоимость банка, можно разбить на два класса: стратегические и операционные. К *стратегическим факторам*, по мнению автора, относятся:

- адаптивность стратегии банка, позволяющая извлекать прибыль из возможностей среды и избегать потерь от угроз этой среды;
- способность банка к инновациям, обеспечивающим укрепление и расширение конкурентного преимущества за счет эффективного использования нематериальных активов;

⁶ Концепция, или концепт, (от лат. conceptio — понимание, система) — определённый способ понимания (трактовки) какого-либо предмета, явления или процесса; основная точка зрения на предмет; руководящая идея для их систематического освещения. Употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и других видах деятельности [196].

- достижение синергии при формировании отношений с клиентами, предполагающей не только оптимизацию операционного дохода кредитной организации, но и удовлетворение всех запросов клиентов в получении качественных банковских услуг по цене, обеспечивающей также и рост стоимости их активов.

Операционные факторы определяются

- эффективностью бизнес-процессов, позволяющей извлекать прибыль в результате предоставления банковских услуг и проведения инвестиционных операций;
- согласованностью активов и пассивов банка по срокам выполнения требований и обязательств, валютам, стоимости ресурсов и доходности активов, то есть соответствием открытых рыночных позиций банка тенденциям изменения конъюнктуры финансового рынка;
- способностью банка ограничивать риски своей деятельности и управлять ими.

Если классический финансовый менеджмент ранее был сосредоточен в основном на управлении оперативными факторами, в современных условиях стратегические факторы более важны для повышения стоимости и обеспечения эффективности и стабильности кредитной организации.

Целевые элементы определяют состав объектов стратегического финансового управления. Основным среди них является *стоимость банка*, зависящая от состояния таких специфических объектов управления, как:

- эффективность текущей деятельности подразделений банка и себестоимость банковских продуктов;
- своевременность реализации и эффективность инновационных проектов;
- ценовая и тарифная политика банка, как основной фактор удовлетворенности клиентов;
- ликвидность банка;
- уровень совокупного риска банка и его отдельных составляющих (кредитного, фондового, валютного, процентного, операционного рисков, а также бизнес-риска).

Для оценки и управления состоянием объектов финансового управления создаются *Методологические элементы* системы, определяющие общие и обязательные для всех субъектов ФУ правила анализа и прогнозирования результатов деятельности (аналитическая методология), а также состав предоставляемой для этого информации (информационная методология).

Функционально-организационные элементы системы финансового управления представляются его финансовой структурой, определяющей иерархический состав субъектов финансового управления, выполняющих стратегические, операционные и контрольные функции, а также процессами, в рамках которых эти субъекты взаимодействуют: управления эффективностью текущей деятельности и инноваций (бюджетирование), управления ликвидностью, управления рисками.

В работе показано, что между целями банка и отдельных субъектов финансового управления, а также между целями отдельных процессов ФУ существуют противоречия, требующие формирования инструментов их согласования. Персонал и менеджмент банка могут демонстрировать «склонность к расходам» и стремление «жить спокойно» вместо предполагаемых целями кредитной организации оптимизации затрат и обеспечения непрерывного инновационного процесса. Одновременно необходимость ограничения рисков банка не позволит ему достичь максимальной рентабельности, а инновации будут увеличивать затраты и повышать риски.

Кроме этого, в силу специфики современных финансовых рынков и системы регулирования деятельности банков, на достижение генеральной цели финансовой организации существенно влияют не только ее внутренние субъекты, но также и внешние агенты (*заинтересованные лица или стейкхолдеры*): клиенты, инвестиционное сообщество и регулирующие органы.

Поэтому для достижения конечных целей финансового управления – долгосрочного роста стоимости банка – необходимо создавать механизмы согласования и интеграции различных процессов системы финансового управления, а также интересов стейкхолдеров.

Таким образом, можно определить *понятие эффективного финансового управления кредитной организации* как системы, обеспечивающей мотивацию всех субъектов управления и заинтересованных лиц к обеспечению долгосрочного роста стоимости банка при условии сбалансированности факторов, определяющих прибыльность, финансовую устойчивость и инновационную направленность деятельности банка.

Для достижения состояния эффективности система финансового управления должна удовлетворять следующим *критериям*:

- цели финансового управления определены и известны всем субъектам данной системы;
- существует система индикаторов (КПР), на основе которой все лица, принимающие решения, влияющие на финансовое состояние банка, могут определить результат воздействия данных решений на стоимость кредитной организации и реализацию ее целей;

- стратегический и оперативный уровень финансового управления взаимосвязаны: существует возможность оценить воздействие текущих решений на достижение стратегических целей;
- КПП, определяющие целевое состояние прибыльности и рисков деятельности банка, непротиворечивы и согласованы на основе принятой модели;
- существует система мотивации, обеспечивающая заинтересованность сотрудников в оптимизации таких факторов стабильного долгосрочного роста как прибыльность текущей деятельности, снижение издержек, удовлетворенность клиентов, эффективность и непрерывность инновационных процессов, ограничение рисков, поддержание ликвидности;
- отдельные процессы финансового управления согласованы и интегрированы;
- технологии финансового управления поддерживают принятие управленческих решений в режиме реального времени;
- ЛПП действуют в рамках единого информационного пространства, представляющего состояние и прогнозы системы КПП;
- существует и постоянно адаптируется единая, используемая всеми субъектами финансового управления, методология оценки и прогнозирования состояния системы КПП;
- система финансового планирования адаптивна: финансовые цели корректируются и изменяются в зависимости от состояния среды.

Анализ существующих систем финансового управления российских кредитных организаций, проведенный в представленной работе, говорит о том, что необходим реинжиниринг данных систем, обеспечивающий их эффективность. Сущность предлагаемых изменений отражает представленная Концепция стратегического финансового управления. В ней определяются основные направления формирования адаптационных и интеграционных механизмов системы стратегического финансового менеджмента, обеспечивающих решение его задач. Их роль в разрабатываемой Концепции будут выполнять

- единая система и методы финансовых измерений;
- финансовая структура, модифицированная для создания условий более эффективной мотивации субъектов ФУ;
- унифицированная система стратегического и оперативного планирования, основанная на процедуре позиционирования;
- модель единого информационного пространства для целей финансового управления.

Данные инструменты, которые далее мы будем называть *интегрирующими элементами системы стратегического финансового управления*, позволят совершенствовать его функциональные элементы - систему управления эффективностью, систему управления рисками и систему управления ликвидностью.

Совершенствование системы *управления эффективностью текущей деятельности и инноваций*, должно проводиться в следующих направлениях:

- выделение инновационной компоненты формирования стоимости при проведении ее оценки для всех элементов финансовой структуры;
- создание методики анализа и прогнозирования изменения стоимости банка, основывающейся на прогнозировании денежных потоков по его текущим и планируемым операциям и сделкам/ портфелям операций и сделок;
- последовательное внедрение системы трансфертного ценообразования, мотивирующей как основные, так и обеспечивающие и управленческие подразделения банка к сокращению издержек и снижению себестоимости;
- внедрение системы функционально-стоимостного анализа (далее также ФСА) для обоснования целевого уровня себестоимости банковских продуктов;
- использование стандартной себестоимости и калькулированных затрат на выполнение отдельных функций в качестве трансфертных цен для обеспечивающих и вспомогательных подразделений;
- оценка операционного риска на основе анализа волатильности динамики показателей себестоимости.

Развитие системы *риск-менеджмента* предполагает:

- создание инструментов ее интеграции с процессами управления эффективностью и ликвидностью;
- построение унифицированной модели оценки совокупного риска для всех иерархических уровней АИСУУ;
- разработку методики формирования системы стратегических ограничений (лимитов) на основе процедуры распределения риск-капитала;
- создание системы мониторинга ожидаемых и непредвиденных рисков, а также факторов формирования стоимости кредитной организации с целью определения моментов, требующих корректировки стратегии («стоп-лоссов»).

Подсистема *управления ликвидностью* должна стать:

- основой системы прогнозирования денежных потоков, генерируемых на различных измерениях АИСУУ и их уровнях;

- процессом, в котором по результатам краткосрочных и долгосрочных прогнозов платежной позиции осуществляется согласование текущих и перспективных управленческих решений;
- базовым процессом реализации процедур сценарного моделирования и стресс-тестирования.

Все функциональные процессы финансового менеджмента должны быть реализованы как на стратегическом, так и на оперативном уровнях управления и интегрированы через единые методологические, организационные и информационные инструменты (См Рис.2).

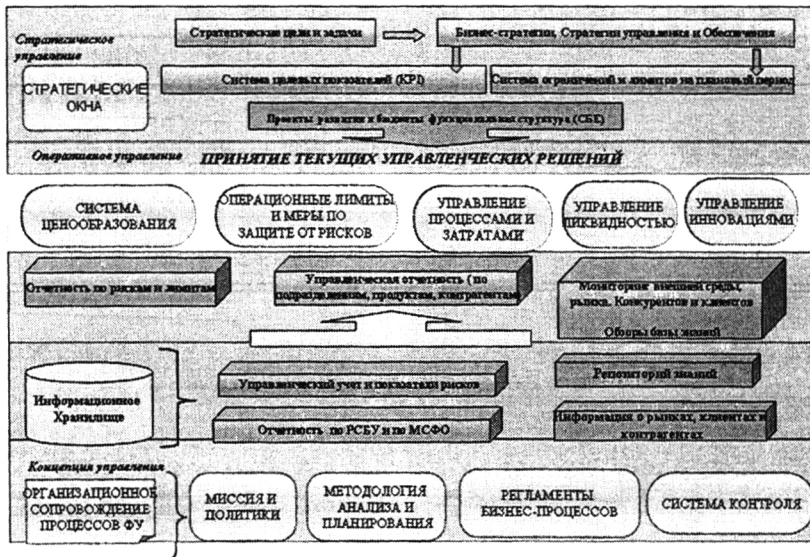


Рис.2. Интеграция стратегического и оперативного уровня системы финансового менеджмента

Подводя итоги, можно коротко сформулировать Концепцию стратегического финансового управления в виде принципов 7-ми «И»:

- **измеряй** создаваемую стоимость в режиме реального времени;
- развивай **инструменты** прогнозирования и анализа чувствительности стоимости к различным факторам риска;
- **изменяй** стратегии и планы, адаптируясь к среде;
- управляй эффективностью **инноваций**;
- достигай компромисса **интересов** стейкхолдеров;
- обеспечь эффективный и оперативный обмен **информацией**;

- **интегрируй** процессы финансового управления на основе единых финансовой, информационной и организационной моделей.

Второй блок проблем, исследуемых в работе, посвящен созданию организационных, методических и информационных инструментов интеграции процессов финансового менеджмента.

Так, организационная интеграция, цели, принципы и содержание которой разрабатываются автором, предусматривает:

- формирование унифицированной финансовой структуры и системы мотивации ее субъектов (См Рис.3);
- создание универсальной аналитической структуры (аналитических измерений системы управленческого учета - АИСУУ), в рамках которой должна производиться оценка объектов финансового управления;
- создание единой внутренней нормативной базы процессов управления активами-пассивами (далее – УАП), обеспечивающей согласованность данных процессов.

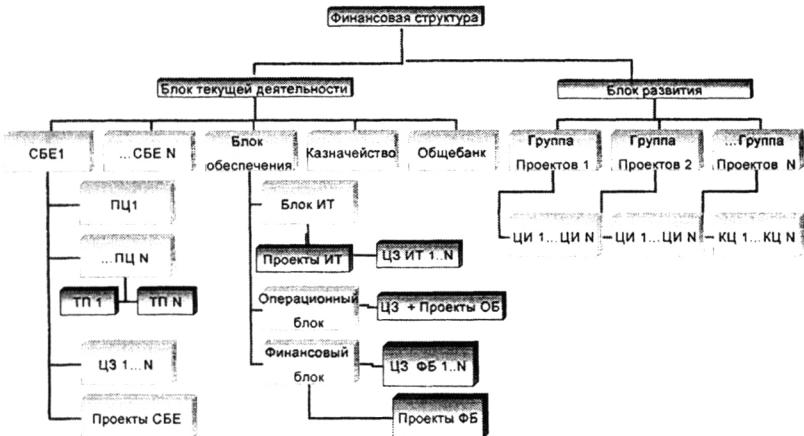


Рис.3. Финансовая структура коммерческого банка

Новизна разработанной автором финансовой структуры связана с выделением Блока развития и Блока текущей деятельности, а также таких центров финансовой ответственности, как Проекты и Корпоративное управление. Соответствующие им административные единицы не всегда существуют в реальной организационной структуре, но данные элементы чрезвычайно полезны для формирования эффективной системы мотивации, так как

позволяют отдельно оценивать результативность текущей и инновационной деятельности подразделений, а также определять, какой вклад в эти результаты вносят акционеры и высший менеджмент.

Аналитическая структура банка должна обеспечить сопоставимость результатов финансовых оценок. В состав АИСУУ включены как традиционные измерения (подразделения, продукты, клиенты, регионы), так и новое измерение, представляющее структуру рисков.

Основу же организационной интеграции составляет иерархическая структура документов, регламентирующих процессы финансового менеджмента, на верхнем уровне которой находится Политика УАП и ее элементы: Кредитная и Инвестиционная политики, Политика управления рисками, Политика управления ликвидностью, на следующем уровне - Положения (Регламенты) соответствующих процессов, представляющих конкретные методы реализации требований Политик, а на нижнем уровне – Методические документы, которые являются неотъемлемыми элементами внутренней нормативной базы банка и обязательны к применению в процессах принятия решений. В Приложениях к работе представлен законченный комплект нормативных документов, регламентирующих систему стратегического финансового менеджмента условного банка.

Основой методической интеграции процессов финансового менеджмента является единая система финансовых измерений. С учетом выявленных недостатков классических подходов к оценке стоимости кредитной организации, автор предлагает использовать показатель добавленной стоимости для акционеров, скорректированной на риски деятельности банка (SVA|R). При этом SVA определяется как:

$$SVA(T) = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + R_t)^t} \quad (1)$$

где CF_t - ожидаемое сальдо входящих и исходящих денежных потоков в период t , R_t - ставка дисконтирования, соответствующая доходности альтернативных инвестиций срока t .

Стоимость кредитной организации представляется как сумма собственного капитала на момент оценки C_0 и его прироста в результате будущей деятельности:

$$\text{Стоимость_KO} = C_0 + SVA(\infty) \quad (2)$$

Риск определяется как случайная величина возможных отклонений фактических значений SVA от их планируемого уровня:

$$r^T = SVA^{plan}(T) - SVA^{fact}(T) \quad (3)$$

На практике риск измеряется двумя основными характеристиками случайного распределения данной величины: EAR и VAR. Их использование позволяет построить следующие показатели для принятия решений в координатах риск-доходность:

- добавленной стоимости с учетом риска

$$SVA|R = SVA - EAR \quad (4)$$

- достаточности капитала для защиты от рисков

$$DK = \frac{\text{Капитал}(с \text{ учетом резервов на потери})}{VaR} \quad (5)$$

- будущего прироста стоимости на капитал под риском (return on risk adjusted capital)⁷

$$RORAC = \frac{SVA|R}{VaR}. \quad (6)$$

На основе данных показателей предлагается оценивать степень достижения банком и его подразделениями основных стратегических финансовых целей.

Базой для определения финансовых КПП, в том числе представленных в формулах (1)-(6) традиционно являлся Бюджет кредитной организации, в который включаются Баланс, План (отчет) о формировании прибыли, Сметы текущих и капитальных затрат. Однако статичный характер данных управленческих документов не позволяет строить долгосрочные прогнозы. Более понятным будет использование для этих целей прогнозов движения денежных средств, которые предлагается включить в состав **Расширенного бюджета**, введенного в качестве нового объекта в понятийный аппарат системы финансового менеджмента. Кроме этого, бюджет дополняется показателями экономического и риск-капитала, представленными в документах «Распределение капитала» и «Система лимитов» (См Рис.4).



Рис.4. Состав Расширенного бюджета

⁷ Последний показатель представляет «аппетит» банка к риску и показывает как быстро будут покрыты непредвиденные убытки в ходе обычной деятельности.

Основной задачей формирования инструментария финансовых измерений является построение и обоснование прогнозов, позволяющих принимать стратегические и текущие управленческие решения. Поэтому при его разработке определялись не только состав и формулы расчета соответствующих КТР, но и методы их прогнозирования. Для данных целей автором построена **параметрическая модель** формирования прибыли коммерческого банка, которая представляет зависимость его основных финансовых показателей от внутренних и внешних факторов.

Основными отличиями построенной модели от классических моделей формирования прибыли являются:

- представление связи затрат кредитной организации с объемами продаж банковских продуктов через показатели производительности различных ресурсов;
- прогнозирование динамики активов и обязательств на основе показателей денежных потоков, генерируемых действующими договорами и новыми продажами банковских продуктов;
- введение ограничений, связанных с оценками рыночного потенциала;
- использование не только нормативных ограничений Банка России, но также и внутренней системы лимитов кредитной организации

На итоговые финансовые результаты влияют также внутренние параметры, для изменения которых требуется реализовать определенные проекты развития банка. К таким параметрам относятся:

- характеристики клиентской базы, изменение которых связано с результатами имиджевых и рекламных программ банка, а также с созданием новых продуктов;
- нормативы хозяйственных затрат, зависящие от бизнес-процессов, развитие которых может привести к сокращению размеров предельных издержек и росту производительности труда.

Построенная модель является оптимальной, но ее решение зависит от случайных значений, которые могут принимать параметры. Поэтому решение имеет смысл искать в ходе имитационного моделирования. При этом на первом его этапе можно определить несколько базовых сценариев, соответствующих имеющимся прогнозам изменения внешней среды и альтернативным вариантам внутренних условий функционирования. На втором - требуется провести стресс-тестирование чувствительности финансового результата каждого из сценариев к случайным отклонениям внешних и внутренних параметров, возникающих по причине реализации различных рисков.

Таким образом, задавая зависимости параметров от характеристик кредитного, фондового, валютного, процентного, операционного, а также бизнес-риска,

интерпретируемого как отклонения от целевых показателей продаж, можно методом случайного моделирования построить распределение совокупного риска банка. Это чрезвычайно актуально как для решения общих задач стратегического финансового управления, так и для выполнения рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору и Банка России по организации стресс-тестирования показателя достаточности капитала.

Кроме этого построенная модель формирует сбалансированную систему показателей результативности для финансовой, клиентской и процессной перспективы, согласованных не только на логическом уровне, но также и количественно.

Таким образом, построенная модель может быть использована в процессах планирования и бюджетирования, управления рисками, а также согласует формируемые в этих системах оценки с прогнозом движения денежных средств, характеризующим долгосрочную ликвидность кредитной организации.

Для построения финансовых оценок и прогнозов банка необходимо собрать большой объем внешней и внутренней информации. В большинстве кредитных организаций она разрозненно накапливается в локальных системах и базах данных. Основные усилия управленческих подразделений направлены не столько на анализ, сколько на поиск и накопление данной информации.

В проведенном исследовании для оптимизации процессов финансового управления предлагается сформировать *Единое информационное пространство банка* и реализовать процессы сбора данных в рамках единой *Системы управленческого учета*, выйдя за традиционное ограничение ее функций решением задач бюджетирования. Для реализации этой задачи автором разработана информационная модель системы финансового управления.

В данной модели выделяются следующие классы управленческой информации:

- качественные оценки
- социально-экономические показатели
- коммерческие оценки
- оценки состояния ресурсов и бизнес-процессов банка;
- финансовые оценки.

Все показатели системы управленческого учета представляются не только в виде отчетной информации, но также и в виде прогнозов, основой которых являются *профессиональные суждения*, формируемые для оценки возможных последствий в результате воздействий будущих событий на финансовое состояние и стоимость кредитной организации (См Рис.5).



Рис.5. Информационная основа принятия управленческих решений

В представленном исследовании автором разработаны модели анализа профессиональных суждений, сформулированных как в виде качественных, так и финансовых оценок текущих и будущих операций кредитной организации.

Для работы с **качественными профессиональными оценками** построена модель анализа нефинансовой информации, в которой сила прогнозируемых внешних и внутренних воздействий оценивается на основе специально разработанной качественной шкалы (См Таблицу 2).

Таблица 2. Логика качественной оценки последствий воздействия риск-факторов

Последствия воздействий риск-событий	Балл	Логика оценки
Возможность использования стратегического окна, не известного конкурентам	+5	Банк имеет исключительное конкурентное преимущество на рынке ("лидер рынка")
Возможность использования стратегического окна, уже осваиваемого конкурентами	+4	Банк имеет конкурентное преимущество на рынке ("лучше рынка")
Появление новых реальных возможностей развития бизнеса	+3	Банк может использовать инновационные возможности ("зеленая улица для всех")
Появление возможностей, которые могут быть использованы в будущем	+2	Банк может начать новый инновационный проект ("время создавать будущее конкурентное преимущество")
Появление гипотетических возможностей, перспективы использования которых еще не определены	+1	Банк может начать новый венчурный проект ("кто не рискует, тот не пьет шампанское")
Нейтральное влияние	0	Компетенции Банка позволяют ему занимать устойчивую позицию на рынке ("в рынке")
Слабое негативное влияние	-1	На рынке или внутри организации появились возможности, не используемые Банком ("игнорирование возможностей")

Негативное влияние	-2	Действия основных конкурентов или внутренние факторы могут повлиять на рыночную позицию Банка на рынке в отдаленной перспективе ("угрозы со стороны основных конкурентов в отдаленной перспективе")
Сильное негативное влияние	-3	Действия основных конкурентов или внутренние факторы могут повлиять на рыночную позицию Банка на рынке в ближайшее время ("угрозы со стороны основных конкурентов в ближайшее время")
Негативное влияние, угрожающее позиции банка	-4	Действия основных конкурентов или внутренние факторы существенно влияют на рыночную позицию Банка на рынке в настоящее время ("наступление основных конкурентов")
Кризисная ситуация, угрожающая существованию банка	-5	Предложение услуг Банка на рынке или его имидж не соответствует требованиям рынка ("не в рынке")

Результаты анализа качественных профессиональных суждений представляются в системе управленческого учета в виде карт рисков и матриц SWOT-анализа.

Модель *профессиональных финансовых оценок* основана на диагностике отклонений денежных потоков по действующим, санкционированным и планируемым операциям от их первоначальных параметров. Формат представления информации об операциях унифицирован и отражает денежные потоки по отдельному событию банковской или хозяйственной деятельности с указанием признаков, идентифицирующих данное событие в системе управленческого учета (См Рис.6).

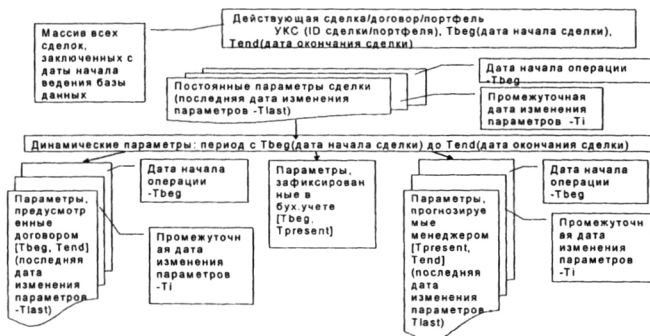


Рис.6. Схема описания операций Банка.

Подобное представление финансовой информации позволяет генерировать все виды отчетов и прогнозов Расширенного Бюджета. Кроме этого на данной основе можно осуществлять сценарные прогнозы финансовых показателей и проводить их стресс-тестирование. Метод основан на введении понятия «балансовая позиция», «позиция ДДС» и «позиция, подверженная риску» (См Рис.7).



Рис.7. Трансформация первичной финансовой информации в консолидированную финансовую отчетность.

Единая система финансовых измерений и единое информационное пространство, позволяют сформировать принципиально иную, чем существуют в современной практике, систему планирования, в которой на основе анализа отчетных данных и профессиональных суждений оперативно формируются прогнозы и вырабатываются адекватные отклики на все возникающие изменения внешних и внутренних факторов. Построению такой системы посвящена 6 глава работы. При этом была поставлена задача разработки подхода к решению следующих проблем банковского планирования:

- низкой оперативности адаптации плановых решений к изменениям условий функционирования банка;
- разобщенности различных процессов планирования, осуществляемых в банке, в том числе стратегического и оперативного, маркетингового и сметного, бюджетного и планирования ликвидности и т.д.;
- чрезмерной авторитарности высшего руководства при принятии стратегических решений и плохой информированности подразделений банка об его стратегии и их роли в достижении ее целей;
- отсутствия единой методической базы и унифицированной технологии планового анализа и обоснования планов, используемой всеми участниками планового процесса, позволяющей корректно построить прогноз будущих денежных потоков банка, а, следовательно, его стоимости;
- разрыва в планировании операционной прибыли и затрат, приводящий к эффекту более быстрого роста прогнозируемых затрат по сравнению с операционной прибылью.

Решение данной задачи осуществлялось в контексте формирования интегрированной и адаптивной системы банковского планирования и создания ее нормативной базы, методической базы и технологий.

Для этого был проведен системный анализ всех существующих процессов планирования банка, и разработана схема их логического и информационного взаимодействия, в которой все виды планирования были отнесены либо к подсистеме перспективного, либо оперативного планирования.

Процессы *перспективного планирования* обеспечивают реализацию функций по формированию стратегии и непрерывную адаптацию данной стратегии к внешним и внутренним условиям функционирования банка в ходе бизнес-планирования и текущего планирования, представляющих собой последовательную детализацию стратегии банка на различных горизонтах планирования: многолетнем, годовом, квартальном.



Рис.8. Основные этапы разработки перспективных планов кредитной организации

Порядок разработки и адаптации стратегии представлен на Рис.8 и предусматривает

- проведение ситуационного анализа;
- определение и/или уточнение целей и задач банка и системы КПР, используемой для оценки их достижения;
- разработку маркетинговых стратегий СБЕ, стратегии управления активами-пассивами и стратегии управления организационным, человеческим и информационным капиталом банка;
- распределение финансовых и иных видов ресурсов для реализации данных функциональных стратегий в процессе финансового планирования (бюджетирования);

- организацию контроля выполнения перспективных планов.

В свою очередь процесс *оперативного планирования* направлен на формирование перечня и финансовых параметров текущих операций Банка, обеспечивающих ему достижение целевого уровня рентабельности и, эффективности при заданных стратегических ограничениях рисков, а также целевой структуры бизнеса, определенной в стратегии банка.

Для согласования перспективных и операционных планов было предложено использовать следующие инструменты:

- единые КПП и лимиты, утверждаемые при разработке стратегии, достижение которых рассматривается при санкционировании текущих операций. При этом существенные отклонения фактических значений этих КПП от плановых показателей говорят о необходимости пересмотра стратегии или ее отдельных элементов;
- единую методическую основу и технологию финансового моделирования, на основе которой строятся все отчеты и прогнозы в процессах перспективного и оперативного планирования, базирующуюся на представлении движения денежных средств банка в разрезе отдельных операций – продуктов-направлений деятельности;
- организацию единого для разработки стратегии и оперативных планов процесса ситуационного анализа, реализуемого на постоянной основе,
- единую нормативную базу процессов планирования.

Согласование оперативных и перспективных планов банка на базе *единой системы КПП* осуществляется в процессе санкционирования текущих операций, предусматривающем проведение анализа влияния каждой из текущих операций на прогнозируемые значения индикаторов результативности и их соответствия установленным в процессе перспективного планирования целевым КПП, определяющим

- маркетинговые цели организации в отношении доли сегментов рынка банковского обслуживания;
- требуемый уровень рентабельности и эффективности отдельных видов операций;
- допустимый уровень принимаемых банком рисков (лимитам).

Кроме этого необходимо сформировать *механизм обратной связи, обеспечивающий своевременную адаптацию стратегии банка к изменению условий его функционирования*. Этот механизм базируется на регулярном мониторинге внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность банка, и контроле выполнения КПП в разрезе АИСУУ. Цель

данного мониторинга - своевременное оповещение лиц, ответственных за формирование стратегических решений, о возникновении следующих ситуаций:

- о снижении уровня рентабельности активов банка по сравнению с запланированным и среднерыночным уровнем;
- о появлении на рынке новых перспективных продуктов
- о создании потенциальных конкурентных предложений в процессе разработки продуктов внутри банка;
- о возникновении рисков, превышающих уровень, заложенный при разработке стратегии, распределении капитала и формировании системы лимитов.

При выявлении данных фактов инициируется процесс пересмотра перспективных планов (См Рис.9).



Рис.9. Процесс согласования перспективных и оперативных плановых решений

Реализация подобного механизма возможно только при условии создания *единой нормативной базы системы планирования*, включающей Положение о системе планирования, представленное в Приложении 2 к диссертации, а также методик ситуационного анализа и финансового моделирования.

Методы получения управленческой информации, необходимой для проведения ситуационного анализа, определены автором в рамках Единой информационной модели банка. Реализация данной модели на базе Информационного хранилища позволяет создать необходимую *методическую базу и технологию ситуационного анализа* и на регулярной основе накапливать и формировать все необходимые отчеты и прогнозы.

Подходы к созданию *единой методической базы финансового моделирования*, определенные при формировании параметрической финансовой модели и технологии

построения Расширенного бюджета, описаны выше. Основная идея этих подходов заключается в следующем:

- построение всех финансовых отчетов и прогнозов на базе данных о движении денежных средств по текущим и планируемым операциям кредитной организации;
- представление потоков от будущих операций как функций объемов продаж банковских продуктов, рыночных прогнозов процентных ставок и котировок финансовых инструментов, а также внутренних характеристик производительности бизнес-процессов банка.

Данный подход позволяет представлять любой отчет или прогноз Расширенного бюджета на отчетную дату как композицию актуальных на эту дату представлений отдельных проводимых и планируемых операций, относящихся к тем или иным измерениям АИСУУ на основе идентификационных признаков.

В ходе текущей деятельности все элементы финансовой структуры банка регулярно представляют прогнозы и отчеты движения денежных средств по операциям, относящимся к сфере компетенции соответствующего ЦФО. Эта информация используется для формирования всех бюджетных отчетов и прогнозов на основе универсальной технологии определения и группировки бюджетных позиций (так называемой *модели договоров*). Любой план, отчет или прогноз в данной модели представляется как композиция актуальных состояний бюджетных позиций на дату формирования отчетности, планирования или прогнозирования (См Рис.10).

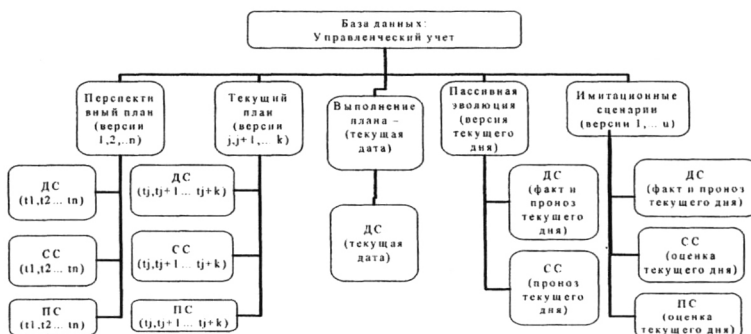


Рис.10. Формирование планов, отчетов и прогнозов на основании модели договоров.

Предложенный автором подход к построению системы планирования создает:

- механизм адаптации стратегии к изменениям условий функционирования банка;
- механизм согласования перспективных и оперативных планов на базе прогнозирования денежных потоков по договорам и применения единой финансовой модели;
- унифицированный процесс подготовки и использования плановой информации для всех субъектов системы планирования;
- механизм, обеспечивающий согласование объемов затрат банка с объемами продаж услуг на основе утвержденных нормативов производительности и ресурсоемкости бизнес-процессов, который ограничивает возможности возникновения необоснованных авторитарных решений.

Третья группа проблем, рассматриваемых в диссертации, связана с поиском путей совершенствования отдельных функциональных подсистем стратегического финансового менеджмента на основе разработанных ранее инструментов их интеграции.

Базовым процессом управления прибылью является бюджетирование. В ходе бюджетирования факторы формирования прибыли изучаются и планируются в разрезе АИСУУ (подразделений-продуктов-клиентов).

Для определения вклада каждого ЦФО в формирование чистого процентного дохода банка создается система *трансфертного ценообразования*. В теории и практике банковского менеджмента не существует единого мнения о том, какую модель целесообразно использовать в этом случае. Анализируя эту проблему, автор строит классификацию методов трансфертного ценообразования на основе следующих признаков:

- способа определения маржи по активным и пассивным балансовым операциям;
- способа распределения данной маржи между привлекающими и размещающими ресурсы подразделениями;
- роли Казначейства в системе внутреннего трансфертного ценообразования.

Критерием выбора наиболее эффективного подхода к построению системы трансфертного ценообразования является мотивация подразделений к увеличению процентного дохода и сокращению рисков (контрагентов, процентного, ликвидности). В работе доказано, что с этой точки зрения наиболее оптимальным является подход, в котором вместо определения конкретных источников фондирования операций используется условное внутреннее фондирование, а для распределения процентной маржи – кривая доходности, основанная на рыночных ценах.

Второй задачей системы бюджетирования является распределение затрат на осуществление деятельности по АИСУУ. Традиционно она решается через построение системы аллокации расходов. Однако данный подход недостаточно мотивирует управленческие и вспомогательные подразделения к сокращению издержек, так как в рассматриваемой системе они всегда компенсируются.

Поэтому автор предлагает использовать вместо метода аллокации трансфертные цены. Для их определения можно использовать оценки нормативной себестоимости реализации вспомогательных и управленческих функций, сделанные в системе функционально-стоимостного анализа (ФСА), которые также могут использоваться

- для целей финансового планирования в параметрической финансовой модели, представленной выше;
- при проведении реинжиниринга бизнес-процессов банка;
- для оценки совокупного операционного риска бизнес-процессов, который автор предлагает оценивать на основе данных об отклонениях их фактической себестоимости от целевой, определенной в ходе ФСА.

Значительное внимание в работе уделено проблемам построения системы интегрированного риск-менеджмента. Ее основной целью является поддержание соответствия совокупного риска банка и выделенных для его покрытия собственных средств (риск-капитала), так как банк не имеет права рисковать заемным капиталом и прочими заемными средствами. При этом ожидаемый риск должен покрываться текущей прибылью, а непредвиденный – прочими имеющимися источниками (См Рис.11).



Рис.11. Принципы покрытия рисков банка

В ходе исследования решались задачи разработки процедур управления рисками, согласованных с другими процедурами финансового управления, а также развития инструментария риск-менеджмента.

Для решения первой задачи в системе управления рисками было выделено две основные подсистемы: создания и развития стратегии риск-менеджмента, а также операционного управления рисками.

Разработка *стратегии управления рисками* направлена на выбор плановых альтернатив деятельности, размер риска которых не превышает риск-капитала.

Совокупный риск-капитал должен быть распределен по отдельным направлениям деятельности, а также отдельным видам риска. Эта процедура не является аддитивной из-за случайной природы риска, поэтому дезагрегация риск-капитала должна проводиться на основе модели формирования совокупного риска. В случае недостатка риск-капитала он, прежде всего, должен быть выделен для приоритетных направлений деятельности.

Для ограничения рисков деятельности банка размером выделенного покрытия разработана процедура установления лимитов как функции от распределения риск-капитала. В общем случае лимит на операции не должен превосходить соотношения распределенного риск-капитала и VAR фактора риска (См Рис.12).

$$\begin{aligned} \text{Абсолютный VAR} &= \text{EAR} + \text{VAR} \\ \text{Абсолютный VAR совокупных потерь} &= \text{Позиция} * \text{Абсолютный} \\ \text{VAR потерь на единицу позиции (т.е. Абсолютный VAR фактора} \\ \text{риска)} \\ \text{Абсолютный VAR совокупных потерь} &\leq \text{Распределенному} \\ \text{риск-капиталу} \end{aligned}$$

Позиция (лимит) <=	Распределенный риск-капитал Абсолютный VAR фактора риска
--------------------	---

Рис. 12. Лимиты как функция распределения риск-капитала

При применении описанного подхода к формированию лимитов надо понимать, что в процессе управления рисками необходимо контролировать не только факт их соблюдения, но также и величину абсолютного VAR факторов риска. Новые значения абсолютного VAR факторов риска говорят об изменении условий функционирования кредитной организации и требуют, по всей вероятности, пересмотра ранее выбранных стратегии и тактики банка. Именно в этой точке и происходит интеграция процесса управления рисками и процессов перспективного и оперативного планирования. Плановые значения EAR и VAR в этой ситуации будут выполнять функции лимитов типа stop-loss. В Таблице 3 представлен управленческий формат, который может быть использован для реализации подобной контрольной процедуры.

Таблица 3. Отчет о соблюдении системы лимитов.

Код группы	Группы и виды лимитов	Период
---------------	-----------------------	--------

		Лимит	Использованный лимит	Запланированная норма резервирования (stop-loss)	Фактическая норма резервирования	Распределенный капитал под риском (stop-loss)	Капитал под риском
010	Кредитные лимиты и лимиты концентрации						
011	Лимиты на рыночные позиции						
013	Лимиты на операционные риски						

На операционном уровне управления рисками организуются процедуры

- предварительного анализа рисков проводимых операций;
- при выявлении их допустимого уровня - установления соответствующих лимитов (операционных лимитов);
- мониторинга уровня рисков проводимых операций;
- формирования покрытия и хеджирования выявленных рисков.

Все эти процессы дифференцируются также в зависимости от видов регулируемых рисков: кредитных, фондовых, позиционных, операционных.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются банки при создании инструментария управления рисками, связаны

- с наличием рисков, финансовые последствия которых трудно прогнозировать (нефинансовыми рисками);
- со сложностями оценки совокупных рисков банка;
- с проблемами накопления необходимой информации для оценки рисков.

Для их решения построены:

- модель оценки нефинансовых рисков, базирующаяся на представленном выше инструментарии работы с качественной управленческой информацией;
- модель оценки совокупного риска, представляющая его как сумму кредитного, фондового (ценового), процентного, валютного и операционного и бизнес-рисков:

$$PL = \sum_h PL_{k_h} + PL_r + \sum_j PL_{c_j} + \sum_i PL_{p_i} + \sum_k PL_{o_k} + \sum_l PL_{bs_l} + \sum_l PL_{bp_l} + \sum_l PL_{bc_l} + \sum_m PL_{prc_m} + \sum_m PL_{prb_m} \quad (12)$$

Каждая компонента выражения (12) далее представляется в виде произведения позиции, подверженной риску, на фактор риска, характеризующий относительную величину потерь, приходящихся на единицу позиции;

- описанная выше информационная модель договоров, в которой накапливаются данные для сравнения первоначально планируемых и фактически наблюдаемых денежных потоков по операциям банка.

Реализация отдельных видов риска или их совокупности в конечном итоге приводит к появлению риска потери ликвидности. Данному риску уделяется особое внимание регулятора, так как неспособность банка своевременно проводить платежи по распоряжению клиентов в конечном итоге может привести к возникновению системного кризиса реального сектора экономики. Поэтому в процессах финансового менеджмента банка процессы управления ликвидностью занимают особое место. Основные существующие здесь проблемы связаны

- с отсутствием адекватного инструментария построения долгосрочных прогнозов ликвидности;
- с разрывом процессов управления ликвидностью и рисками, в результате которого данные о кредитных дефолтах и иных риск-событиях не всегда отражаются в прогнозах ликвидности;
- с отсутствием механизмов согласования решений о проведении операций с требованиями поддержания ликвидности.

Для решения данных проблем процесс управления ликвидностью следует рассматривать как основу интеграции стратегического и оперативного финансового управления. Эта интеграция может быть реализована на основе **процедуры позиционирования**, предполагающей построение прогнозов денежных потоков по сделкам и договорам банка на основе *формирования профессиональных суждений*. Данный подход призван обеспечить применение принципа осторожности при прогнозировании ликвидности.

В итоге на основе условий заключенных договоров и соглашений, а также профессиональных суждений менеджмента о возможных отклонениях в их выполнении формируется прогноз изменения объема ликвидных активов банка за период $[t, t+1]$:

$$\begin{aligned}
 LA[t, t+1] = & LA[t] + \text{Возврат_срочных_активов}[t, t+1] - \text{Выдача_кредитов}[t, t+1] \\
 & - \text{Погашение_срочных_депозитов}[t, t+1] + \\
 & + \text{Планируемый_приток_срочных_депозитов}[t, t+1] \\
 & \pm \text{Изменение_стержневых_депозитов}[t, t+1] \pm \text{Сальдо_доходов} - \text{расходов}[t, t+1]
 \end{aligned} \tag{13}$$

На будущую ликвидность банка влияют не только текущие договора и соглашения, но также и его способность воспроизводить и расширять свою деятельность на различных сегментах рынка. Генерируемые при этом денежные потоки можно отразить, используя введенное нами в модель финансовой информации понятие плановой операции. Создавая

стратегические сценарии развития бизнеса, можно строить соответствующие им прогнозы ликвидности, а затем и всех показателей Расширенного бюджета:

- дисконтируя прогнозируемые потоки, можно оценить стоимость банка;
- корректируя позиции баланса отчетного периода на представленные в прогнозе ДДС потоки по данным позициям, можно построить прогнозный баланс;
- суммируя потоки доходов и расходов, можно получить прогноз прибыли банка и составляющих ее компонентов;
- на основе прогнозируемых денежных потоков можно рассчитать позицию, подверженную процентному риску (дюрацию) и оценить величину данного риска.

Построенные прогнозы динамики избытка/недостатка ликвидности используются в процессе принятия решений, влияющих на платежную позицию банка. Прежде всего, это касается санкционирования кредитных операций, при котором банк должен учитывать наличие и допустимые сроки использования кредитных ресурсов. Для этого можно применить разработанную автором процедуру определения объемов и сроков использования свободных кредитных ресурсов банка.

Определение сроков использования свободных кредитных ресурсов осуществляется в процессе определения траншей остатков СКР, которые будут доступны банку в течение различных горизонтов планирования, отдельно по каждой валюте, а затем для суммарных денежных потоков.

Менеджеры банка должны руководствоваться рекомендуемыми сроками размещения СКР, если они хотят защитить банк от риска потери ликвидности, а также от валютного и процентного риска, возникающих при недостатке/избытке активов, подверженных данным рискам, приводящем к появлению длинных или коротких открытых рыночных позиций. Таким образом, *процедуры управления процентным и валютным риском совмещаются с процедурой управления ликвидностью* и не могут рассматриваться как независимые процедуры финансового менеджмента.

В заключении диссертации обобщены результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и даны рекомендации по их практическому применению.

Публикации. Основные положения диссертационной работы изложены в следующих публикациях:

Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК

1. Проблемы финансового менеджмента российских банков. // Банковское дело 1997, №9 - 1,25 п.л.

2. Управление рисками как составная часть процесса управления активами и пассивами банка. // Банковское дело» 1998, №3 -1 п.л.
3. Планирование как составная часть банковского менеджмента. // Банковское дело 1998, №11 -1 п.л.
4. Методы оценки и управления процентным риском. // Банковское дело 1999, №1 - 0,5 п.л.
5. Внутренний анализ финансового состояния банка// Банковское дело 1999, № 5-6 - 1 п.л.
6. Основные элементы банковского планирования: стратегия, бизнес-планирование, финансовое планирование. // Банковское дело 2000, № 7-8 -2 п.л.
7. О некоторых подходах к управлению банковской ликвидностью. // Банковское дело 2001, № 9 -1,4 п.л.
8. Некоторые подходы к управлению эффективностью деятельности банка. // Банковское дело, 2001, № 10 -1,25 п.л.
9. Теоретические основы и принципы выбора информационных технологий в области управления деятельностью банка. //Современные банковские технологии: теоретические основы и практика. Научный альманах фундаментальных и прикладных исследований Финансовой Академии при правительстве РФ. - М.: «Финансы и статистика», 2005 - 0,28 п.л.
- 10.Системы автоматизации в управлении бизнесом банка. /Риски внедрения глазами пользователя/. // Банковское дело 2005, № 5 - ,25 п.л.
- 11.Политика управления активами-пассивами как концептуальная основа интеграции риск-менеджмента в систему финансового управления компаний. //Вестник университета №7, 2007 - 0,6 п.л.
- 12.Инвестиционный бизнес банка как инновация в его деятельности. //Банковское дело 2008, № 1,2 -1,6 п.л.
- 13.Инвестиционный банкинг как новация банковского бизнеса. // Роль финансового рынка в инновационном развитии экономики и повышении ее конкурентоспособности. Научный альманах фундаментальных и прикладных исследований Финансовой Академии при правительстве РФ. - М.: «Финансы и статистика», 2008 - 0,68 п.л.

Монографии, учебники, учебные пособия

- 14.Планирование как основа управления деятельностью банка. -М.: Финансы и статистика, 2002 - 24 п.л. (Монография)

15. Финансовый менеджмент в системе стратегического управления банком. -М: ГУУ, 2008 -19,75 п.л. (Монография)

16. Сборник задач по банковскому делу. Под ред. Валенцевой Н.И. -М.: Финансы и статистика, 1999. - 0,5 п.л. В составе авторского коллектива (гл.1 п.1.4)

17. Управление деятельностью коммерческого банка. (Банковский менеджмент). Учебник для ВУЗОВ. Рекомендован МО РФ. Под ред. Лаврушина О.И. -М.: Юристь, 2002 - 2,7 п.л. В составе авторского коллектива (Гл.4)

18. Управление деятельностью коммерческого банка. (Банковский менеджмент). Учебник для ВУЗОВ. Рекомендован МО РФ. Под ред. Лаврушина О.И. -М.: Юристь, 2005 - 2,7 п.л. В составе авторского коллектива (Гл.4)

19. Сборник задач по банковскому делу: Операции коммерческого банка. В 2-х частях. Под ред. Валенцевой Н.И. - М.: «Финансы и статистика», 2005 - 0,5 п.л. В составе авторского коллектива (гл.1 п.1.4)

20. Банковский менеджмент. Учебник для ВУЗОВ. Рекомендован МО РФ. Под ред. Лаврушина О.И. - М.: Кнорус, 2009 - 4,3 п.л. В составе авторского коллектива (Гл.4).

Статьи в профессиональных журналах и научных сборниках, научно-методические работы и доклады на конференциях

21. Управление эффективностью деятельности банка через систему центров прибыльности: сильные и слабые стороны. //Проблемы организации финансово-аналитической службы в коммерческом банке. Материалы международного семинара Клуба банковских аналитиков 16 ноября 2000 г. - М.: Европейский трастовый банк, Финансовая академия при Правительстве РФ, 2000 - 0.1 п.л.

22. Об одном подходе к разработке СПИР. //Проблемы организации финансово-аналитической службы в коммерческом банке. Материалы международного семинара Клуба банковских аналитиков 16 ноября 2000 г. - М.: Европейский трастовый банк, Финансовая академия при Правительстве РФ, 2000 - 0.1 п.л.

23. Прогнозирование денежных потоков и определение свободных кредитных ресурсов банка в процессе управления ликвидностью. //Материалы международного семинара Клуба банковских аналитиков 15 ноября 2001 г. - М.: Европейский трастовый банк, Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001 - 0,1 п.л.

24. К вопросу об управлении процентным риском. //Материалы международного

семинара Клуба банковских аналитиков 15 ноября 2001 г. - М.: Европейский трастовый банк, Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001 - 0,1 п.л.

25. Аналитические технологии стратегического управления банком. // Аналитическая работа в банках в современных условиях: проблемы и опыт. Материалы VII международного ноябрьского семинара Клуба банковских аналитиков 16 ноября 2006 г. - М.: Европейский трастовый банк, Финансовая академия при Правительстве РФ, 2007 - 0,26 п.л.

26. Инструменты и технологии интегрированного финансового управления в системе стратегического менеджмента кредитных организаций. // Журнал «Управление в кредитной организации», 2007, №5,6 -2 п.л. -

27. Проблемы интеграции управления рисками в систему стратегического менеджмента банка. // Газета «Бизнес и банки», 2007, №43-45 -2 п.л.

28. Проблемы и методы оценки стоимости банка для целей финансового управления. // Газета «Бизнес и банки», 2008, №27-30 - 1,5 п.л.

29. Теоретические основы формирования финансового управления в системе стратегического менеджмента кредитных организаций // Сборник трудов кафедры управления финансовыми рисками. Под ред. Морыженкова В.В. - М: ГУУ, 2008 - 1 п.л.

30. Актуальные проблемы и подходы к построению системы управления нефинансовыми рисками. // Финансовая аналитика, 2009 №1 – 0.87 п.л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Тираж 70 экз.

Заказ № 268

ГОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: diric@guu.ru

www.guu.ru

102