

Оглавление

К читателям «Библиотеки Сбербанка» xvii

Предисловие. xxi

Введение

Контроллинг как концепция интегрированного банковского менеджмента, ориентированного на доход 1

Глава 1

Задачи, структура и принципы банковского контроллинга 5

А. ЗАДАЧИ И ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА В БАНКАХ 5

I. «Куб задач» в банковском контроллинге 6

1. Построение инфраструктуры, необходимой для выполнения контроллинговых задач 7

а) Бизнес-философия, направленная на получение дохода 7

б) Интегрированная организационная структура, ориентированная на рынок 9

в) Институционализированный цикл контроллинга 14

г) Информационная система управления для менеджмента . . . 17

2. Место специфических контроллинговых функций в процессе управления банком 23

а) Анализ целей и проблем 23

б) Подготовка решений 25

в) Контроль и анализ отклонений 27

3. Регулирование принятия решений в банковском менеджменте в соответствии с принципами банковского управления, ориентированными на доход	29
а) Управление портфелем	29
б) Управление структурой баланса	31
в) Бюджетирование.	33
II. Инструменты и методы банковского контроллинга.	34
Б. ИНТЕГРАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ БАНКА.	36
I. Формирование органов контроллинга	38
1. Распределение задач контроллинга между банковскими подразделениями	38
2. Иерархическое положение контроллинга	42
II. Требования к сотрудникам контроллинга.	48
III. Процесс внедрения контроллинга.	50
В. ДУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ.	56
I. Измерения интегрированной модели управления	56
II. Комплексные инструменты дуальной модели управления.	64
III. Границы интегрированной модели управления	69

Глава 2

Функции и компоненты калькуляции банковских сделок.	73
А. ТРЕБОВАНИЯ К РАСЧЕТУ ДОХОДНОСТИ БАНКОВСКИХ СДЕЛОК.	74
I. Требования к марже с учетом ориентации на управление	75
1. Функция управления маржей	75
2. Концептуальный профиль требований	76
а) Постулат отдельной оценки, ориентированной на принцип предельной полезности	76
б) Постулат «достоверной» информации о результате	78
в) Постулат интегрированного расчета результата	81
3. Практические дополнительные требования	82
а) Приемлемость результатов расчетов	82

б) Согласование с учетом прибылей и убытков	84
в) Аспекты затрат и эффективности калькуляции маржи	86
II. Схема ступенчатого расчета маржинальной прибыли	88
1. Ступенчатая схема калькуляции маржинальной прибыли	88
2. Калькуляция чистой прибыли на примере операции с клиентом	92
Б. КОМПОНЕНТЫ РАСЧЕТА МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ	99
I. Вычисление доходности сделки	99
1. Метод трансфертного ценообразования как модель расчета процентных ставок, ориентированная на принятие решений	99
а) Разделение дохода в базовой модели метода трансфертного ценообразования	100
(1) Структурный вклад от трансформации сроков в процентной марже	100
(а) Изолированное рассмотрение процентной маржи за счет трансформация сроков	100
(б) Трансформация валют в процентной марже	111
(2) Увеличение процентного дохода за счет операций с клиентами	116
(а) Процентный доход в активных и пассивных сделках	116
(б) Изменение дохода от пассивных сделок с учетом расходов на поддержание ликвидности	124
(3) Слияние маржи по активам/пассивам (маржи по операциям с клиентами) и маржи по рискам (маржи от трансформации сроков, структурной маржи) в чистый процентный доход	135
б) Применение метода трансфертного ценообразования ко всем видам банковских сделок	141
(1) Принципы взаимосвязи банковских и альтернативных/компенсирующих сделок	142
(а) Постановка задачи и методический подход к решению	144
(б) Формулирование принципов распределения и правил корректировки	145
(в) Учет характеристик опционов	165

(2) Использование метода трансфертного ценообразования при плавающих ставках	167
(3) Использование метода трансфертного ценообразования при плавающих валютных курсах	177
в) Метод трансфертного ценообразования и расчет эффективной процентной ставки	184
(1) Традиционные методы расчета эффективной процентной ставки	185
(а) Обзор методов	185
(б) Эффективная ставка по методам ISMA/PAngV и американскому методу	194
(в) Критическая оценка	204
(2) Ориентированные на рынок современные способы определения эффективной процентной ставки	209
(а) Эффективная процентная ставка согласно требованиям казначейства	209
(б) Расчет маржи на основе рыночных процентных ставок	212
(в) Критическая оценка	215
(3) Проблема учета дизажио при расчете эффективной процентной ставки	216
(а) Постановка проблемы	216
(б) Решение проблемы дизажио с помощью метода внутренней нормы доходности	217
(в) Взаимосвязь учета дизажио с точки зрения баланса и постоянной эффективной процентной ставки	225
2. Метод трансфертного ценообразования при расчете приведенной стоимости	228
а) Приведенная стоимость маржи от сделки с клиентом	230
(1) Концептуальная основа определения приведенной стоимости маржи по сделке с клиентом	230
(2) Методы расчета приведенной стоимости маржи от сделки с клиентом	235
(а) Создание компенсирующих сделок с соответствующей срочностью платежей	235

(б) Использование дисконтирующих множителей, ориентированных на структуру процентных ставок.	239
(3) Методика пересчета приведенной стоимости клиентской маржи в аннуитет.	254
(а) Требования к принципам пересчета приведенной стоимости денег в аннуитет.	254
(б) Правила распределения в соответствии с принципом пропорциональности	256
(б1) <i>Правила распределения, не зависящие от эффективной процентной ставки.</i>	256
(б2) <i>Правила распределения, зависящие от эффективной процентной ставки.</i>	267
(в) Правило распределения в соответствии с принципом вычисления маржи, удовлетворяющим требованиям казначейства	272
б) Казначейская концепция метода трансфертных ставок	282
(1) Маржа по рискам (маржа от трансформации сроков, структурная маржа) в периодическом подходе и подходе с использованием приведенной стоимости	283
(2) Форвардные процентные ставки и форвардные дисконтирующие множители.	302
(3) Калькуляция стоимостного результата казначейства.	306
в) Аргументы «за» и «против» управления процентным доходом согласно периодическому подходу и подходу с использованием приведенной стоимости	319
3. Особые проблемы применения метода трансфертного ценообразования	327
а) Определение клиентской маржи и структурной маржи в условиях раздельных ставок рынка денег и капиталов	328
(1) Постановка проблемы	328
(2) Вычисление маржи с учетом раздельных ставок на рынке денег и капиталов.	330
(а) Методы выбора базовых процентных ставок для сделки с клиентом	330

(a1) Анализ спреда спроса/предложения для процентных ставок рынка денег и капиталов с одинаковым сроком фиксации ставок	330
(a2) Выбор базовой ставки из нескольких ставок рынка денег и капиталов с одинаковой срочностью для сделок инвестирования и рефинансирования.	344
(b) Уточнение расчета через расщепление маржи по рискам.	349
(3) Учет отдельных ставок рынка денег и капиталов в расчете приведенной стоимости маржи	363
(a) Расчет дисконтирующих множителей облигаций с нулевым купоном для отдельных ставок на рынке денег и капиталов.	363
(b) Вычисление показателей приведенной стоимости маржи от сделки с клиентом при наличии спреда между спросом и предложением.	367
(b) Недостатки дисконтирующих множителей облигаций с нулевым купоном	370
б) Интеграция затрат на поддержание ликвидности	376
в) Расчет банковских сделок с неопределенными параметрами	383
(1) Оценка банковских сделок с неопределенными потоками платежей	383
(a) Подход к клиентским сделкам с плавающими процентными ставками	384
(b) Учет неопределенности потоков основного долга при расчете банковских продуктов	388
(b) Расчет банковских сделок с опционами	399
(в1) Учет условия о досрочном расторжении.	400
(в2) Учет ограничений по изменению процентной ставки при сделке с плавающими процентными ставками	408
(2) Расчет сделки в случае изменения ее параметров	419
(a) Постановка проблемы	419
(b) Расчет «выкупного» сальдо при досрочном погашении кредита	421
(b) Расчет параметров примыкающих сделок.	432

II. Расчет нормативной стоимости рисков на основе «принципа страхования»	437
1. Основные положения	437
а) Обоснование необходимости трансформации кредитных рисков в нормативные риск-расходы	437
б) Компоненты расчета кредитного риска	441
в) Основы расчета ожидаемых потерь на уровне отдельной сделки	445
(1) Риск невозврата (дефолта)	445
(2) Риск изменения кредитоспособности	447
(3) Определение ожидаемых потерь от риска дефолта и риска изменения кредитоспособности в зависимости от срока кредита	449
2. Ключевые параметры расчета нормативных риск-расходов (по риску дефолта)	460
а) Размер кредитной задолженности под риском	460
б) Коэффициент возврата	462
в) Вероятность дефолта	466
(1) Характеристика заемщика как исходная величина для прогнозирования вероятности дефолта	466
(2) Использование внешних рейтинговых систем с эмпирическими уровнями невозврата	467
(3) Определение вероятности дефолта на основе внутренних рейтинговых систем	470
а) Общие требования к внутренним рейтинговым системам	471
б) Роль анализа кредитоспособности во внутренних рейтинговых системах	474
г) Пример расчета нормативной стоимости рисков	482
(1) Нормативная стоимость рисков (дефолта)	484
(2) Нормативная стоимость рисков (изменения кредитоспособности)	486
3. Применение модели ценообразования опционов для расчета нормативной стоимости рисков	490
а) Основы расчета	490
б) Определение приведенной стоимости нормативных риск-затрат для отдельной сделки	499
в) Проблемы и ограничения методики расчета	507

III. Расчет нормативных операционных затрат	511
1. Методология и основные проблемы традиционного учета затрат в банках.	511
2. Современный процессно-ориентированный расчет нормативных прямых затрат (нормативной себестоимости)	521
а) Особенности концепции учета	521
(1) Ориентация на процесс	523
(2) Ориентация на прямые затраты, зависящие от процесса	523
(3) Расчет норм затрат на основе стандартных рабочих процессов, стандартного (нормативного) времени обработки или стандартных (нормативных) объемов потребления, а также ориентация этих показателей на определенный стандартный коэффициент использования ресурсов (мощностей).	524
(4) Соотношение прямых/накладных затрат и отнесение рабочих процессов к наиболее низкому уровню соответствующих измерений	525
б) Подход процессно-ориентированного расчета нормативной себестоимости	527
(1) Анализ причин возникновения затрат как основное условие применения подхода	527
(2) Определение релевантных для целей управления норм затрат	533
в) Пример расчета нормативной себестоимости	540
V. ИНТЕГРАЦИЯ ДОХОДА ОТ СДЕЛОК ЗА СЧЕТ КЛИЕНТА В ОБЩИЙ ДОХОД БАНКА	543
I. Систематизация доходов, связанных с отдельными сделками	543
II. Компоненты дохода банка как единого целого, или доход от риска.	544
1. Торговый доход	546
2. Результат казначейства (трансформации).	549
3. Результат от кредитного риска.	552
4. Результат от инвестиций	555
III. Результат производственной деятельности	556
IV. Накладные расходы	558

Глава 3

Виды рисков в банковской деятельности и их количественная оценка 561

- A. РИСК-КОНТРОЛЛИНГ В КОНЦЕПЦИИ БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА ДОХОД 561
 - I. Разграничение категорий рисков 562
 - II. Количественная оценка риск-потенциала всего банка 570
 - 1. VaR как критерий оценки риск-потенциала 571
 - 2. Value at Risk всего банка 577
- Б. ПОДХОДЫ К КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ РИСКОВ 579
 - I. Внутренние модели и регуляторные концепции 579
 - II. Внутрибанковские подходы к измерению рисков с помощью концепции VaR 581
 - 1. Статистические методы измерений 582
 - а) Расчет показателей в описательной статистике 583
 - б) Использование оценивающей статистики для моделей рисков 593
 - в) Требования к данным с финансовых рынков для статистического анализа 601
 - 2. Определение Value at Risk 606
 - а) Количественная оценка Value at Risk на основе аналитической базовой модели 607
 - (1) Расчет Value at Risk для отдельно взятой позиции 607
 - (2) Объединение отдельных значений VaR с помощью матрицы коэффициентов корреляций 617
 - (3) Объединение риска всего банка с помощью матрицы рисков 621
 - б) Имитационный подход к количественной оценке Value at Risk 622
 - (1) Моделирование на основе исторических данных 623
 - (2) Метод моделирования Монте-Карло 629
 - 3. Анализ представленных моделей Value at Risk 636
 - а) Обзор важнейших допущений моделей 637
 - б) Возможность расширения моделей 640
 - в) Возможности применения отдельных моделей 642

III. Анализ альтернативных показателей риска	646
1. Отсутствие когерентности в концепции VaR	646
2. Оценка рисков с помощью альтернативных показателей риска	649
а) Измерение риска на примере	649
б) Метод Low Partial Moment (LPM)	652
в) Метод Expected Shortfall и Conditional Value at Risk	655
3. Сравнение Value at Risk, Lower Partial Moment и Expected Shortfall	655
4. Стресс-тесты	657
V. КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ РИСКОВ.	659
I. Кредитный риск	659
1. Кредитный риск ожидаемых и неожиданных потерь.	659
2. Анализ избранных моделей кредитного риска	664
а) Определение кредитного риска в целом для кредитного портфеля	664
(1) Измерение кредитных рисков, основанное на результатах кредитного риска	664
(2) CreditRisk+™	669
б) Количественная оценка риска изменения кредитоспособности на уровне портфеля	686
(1) CreditMetrics™	687
(2) CreditPortfolioView™	697
3. Сравнение различных моделей кредитного риска с точки зрения практического применения	713
II. Риск процентной ставки.	717
1. Понятие риска процентной ставки, на что этот риск влияет и как им управлять	717
2. Концепция современных методов измерения риска процентной ставки.	724
а) Основные положения	724
б) Количественное определение рисков изменения рыночной стоимости	728

(1) Косвенный метод определения рисков изменения рыночной стоимости	728
(2) Прямой метод определения риска изменения рыночной стоимости посредством метода переоценки денежных потоков.	758
в) Количественная оценка риска процентной маржи.	765
(1) Концепция баланса с фиксированными процентными ставками.	765
(2) Концепция эластичности	772
III. Валютный риск	801
1. Валютная торговая сделка и ее инструменты	803
2. Внутренние модели количественной оценки валютного риска.	821
а) Изменения курса как причина валютного риска	821
б) Количественное определение риска сделок с иностранной валютой	822
(1) Метод оценки риска с точки зрения бухгалтерского баланса.	822
(а) Валютно-курсовой риск.	822
(б) Риск изменения ставки свопа	824
(2) Подход, ориентированный на рыночную стоимость	833
(а) Моделирование параметров риска рыночной стоимости	833
(б) Расчет риска изменения рыночной стоимости валютных портфелей.	839
IV. Риск изменения курса акций	844
1. Понятие и сущность риска изменения курса акций	844
2. Измерение риска изменений курса акций.	845
а) Риск изменения курса акций в базовой модели оценки риска	845
б) Использование бета-фактора в индикаторной модели.	849
V. Операционный риск	855
1. Виды операционных рисков	855
2. Идентификация операционных рисков	857

а) Качественные методы идентификации рисков	858
б) Количественные методы идентификации рисков	860
3. Измерение операционных рисков	862
а) Подходы к качественной оценке операционных рисков	862
(1) Основные инструменты качественной оценки рисков	862
(2) Внутрибанковская рейтинговая система для оценки операционных рисков	864
б) Количественная оценка рисков с помощью моделирования данных о потерях.	866
(1) Стохастическое моделирование.	867
(2) Теория экстремальных величин	871
в) Причинно-следственное измерение рисков как синтез качественных и количественных методов измерения	873
VI. Риск ликвидности.	875
1. Понятие и сущность риска ликвидности	875
а) Риск ликвидности объекта и риск ликвидности банка	876
б) Первичный и производный риски ликвидности.	877
в) Переход платежных рисков ликвидности в риски ликвидности, влияющие на прибыль	879
2. Измерение рисков ликвидности на основе денежных потоков	881
а) Измерение диспозитивных рисков ликвидности	881
б) Измерение структурных рисков ликвидности	883
3. Определение риска ликвидности, оказывающего влияние на прибыль.	884
а) Влияние диспозитивной потребности в ликвидности на прибыль	885
б) Влияние структурных рисков ликвидности на прибыль	886
в) Влияние избытков ликвидности на прибыль	887
Общий список литературы	891
Указатель	931

К читателям «Библиотеки Сбербанка»

Уважаемые читатели!

Перед вами книга «Измерение доходности и риска в банковском бизнесе», входящая в трехтомный труд немецких специалистов в области банковского дела Хеннера Ширенбека, Михаэля Листера и Штефана Кирмсе под названием «Банковский менеджмент, ориентированный на доход». С момента своего выхода в 1985 году книга выдержала девять изданий и стала без преувеличения образовательным стандартом для работников финансовой отрасли в немецкоговорящих странах. Читателям предлагается русский перевод девятого издания книги, вышедшего на немецком языке в 2014 году.

Авторский коллектив широко известен своими многочисленными научно-практическими публикациями и заслуживает отдельного упоминания и самой высокой оценки. Его руководитель — доктор наук, профессор Ширенбек — признается профессиональным и академическим сообществом в Европе популяризатором и — с середины 1970-х годов — интеллектуальным лидером концепции трансфертного ценообразования, которая занимает одно из важнейших мест в «партере» банковского менеджмента.

Взяв на вооружение знаменитый лозунг марксистской философии «практика — критерий истины», для воплощения своих идей в индустрии финансовых услуг профессор Ширенбек с коллегами создали в 1992 году компанию zeb consulting. Аббревиатура zeb

расшифровывается как Центр банковского менеджмента, ориентированного на доход (от нем. Zentrum für Ertragsorientiertes Bankmanagement). Сегодня компания лидирует на рынке консалтинга для индустрии финансовых услуг в Европе. Таким образом, можно констатировать, что изложенные в книге ключевые идеи в течение более чем четверти века сохраняют актуальность, находят подтверждение и приносят пользу на практике.

Недавний опыт санаций крупнейших российских банков высветил недостатки их управленческой модели; в числе ключевых можно отметить агрессивный рост в ущерб доходности (рентабельности), непрозрачность управленческого учета и нечеткую систему экономических стимулов, невысокое качество управления рисками.

Символично, что книга «Банковский менеджмент, ориентированный на доход», которая теперь издается по следам банковского кризиса в еврозоне 2010-х годов, сопровождавшегося снижением рентабельности деятельности банков, ужесточением регуляторных требований и давлением на достаточность капитала, фокусируется именно на перечисленных аспектах управления банком.

Глава 1 книги («Задачи, структура и принципы банковского контроллинга») посвящена организационным и методологическим принципам функционирования банковского контроллинга как интегрированной деятельности, направленной на достижение «триады целей» банка: 1) рентабельности, 2) расширения деятельности, ориентированного на доход и 3) принятия рисков, ориентированных на доход. Контроллинг образно определяется авторами как «совесть, отвечающая за доход» банка. Размер активов и широта продуктового ряда банка не имеют значения, если его работа не приносит дохода. Быть самым большим (с точки зрения масштабов) еще не значит быть экономически эффективным.

В главе также обосновывается необходимость реализации в банках «дуальной» (двойственной) модели управления, под которой понимается сочетание, с одной стороны, независимости бизнес-подразделений (децентрализованных подразделений) в принятии каждодневных решений и установления казначейством (централизованным подразделением) необходимых ориентиров и обеспечения соответствия результатов и рисков указанных решений общим целям банка — с другой стороны.

В главе 2 «Функции и компоненты калькуляции банковских сделок» подробно раскрывается методология расчета прибыльности банковских сделок. Центральной темой рассуждений выступает метод трансфертного ценообразования, который позволяет провести декомпозицию финансового результата сделки, точно оценить вклад в этот результат различных подразделений банка (бизнес-подразделений, казначейства, поддерживающих подразделений) за счет использования прозрачных и понятных критериев сравнения (рыночных ставок и индикаторов, нормативных расчетных величин) и создать для этих подразделений правильные экономические стимулы.

В том же ключе в главе скрупулезно рассмотрены элементы метода трансфертного ценообразования (в широкой трактовке): компоненты маржи, разновидности процентных ставок и методов их начисления, номинальные и дисконтированные оценки денежных потоков от сделки, учет расходов на поддержание ликвидности, учет трансформации валют, встроенные в банковские сделки опциональности, расчет риск-расходов, расчет операционных затрат и т. д.; всё это показано на примерах сделок различных типов. Отдельный раздел главы посвящен интеграции доходов от сделок в общий доход банка; тем самым оказывается охваченной вся цепочка создания стоимости банком.

В главе 3 «Виды рисков банковской деятельности и их количественная оценка» представлены подробная классификация и определение банковских рисков, детально разбираются подходы к их количественной оценке, включая допущения, преимущества и недостатки современных моделей Value at Risk, Lower Partial Moment, Expected Shortfall, Expected Tail Loss и Conditional Value at Risk. Далее рассматривается инструментарий оценки и управления кредитным риском, процентным риском, валютным риском, фондовым риском, операционным риском и риском ликвидности.

В заключение следует сказать несколько слов о стиле книги. Она написана ясным языком, сложные концепции и техники излагаются достаточно просто, шаг за шагом, с использованием многочисленных схем, графиков и числовых примеров. Словом, педантичный немецкий подход «медленно, но верно» (*нем.* langsam aber sicher) не оставит для простого читателя «темных мест» даже в разделах, предназначенных для подготовленного специалиста.

Мы полагаем, что, если даже часть принципов и ценностей управления, изложенных в настоящей книге, была бы изучена и взята на вооружение российскими банками, многих проблем отечественной банковской системы удалось бы избежать, сделав ее надежнее и прозрачнее.

Желаем вам плодотворного чтения!

А. Ю. Лякин,
Вице-президент — директор Казначейства
ПАО Сбербанк

Предисловие

В последние годы решающее влияние на рынок денег и капиталов оказывали мировой финансовый кризис и кризис в еврозоне. Несмотря на то что модели рисков в значительной степени подвергались математизации, избежать ошибок в оценке рисков и использовании финансовых инструментов всё же не удалось. Большое число банкротств банков в мире и действия по спасению финансовых институтов, предпринятые некоторыми правительствами, привели к существенному снижению уровня доверия к банковской системе. По миру прокатилась волна политических последствий: ужесточился надзор за собственным капиталом и требования к нему, а также были введены новые меры по измерению и ограничению рисков ликвидности. Длительное время сохраняющийся низкий уровень процентных ставок и постоянно растущая конкуренция также стали признаками того, что банковскому рынку становится всё труднее получать прибыль.

Эта ситуация затронула различные элементы банковского контроля. Среди них, например, интеграция премий за риски ликвидности в метод трансфертного ценообразования. Для этого более активно, нежели ранее, принимается во внимание разделение денежных рынков и рынков капитала, что позволяет включить в расчеты спреда ликвидности.

Вместе с тем с начала введения метода Value at Risk обсуждается его целесообразность. С одной стороны, исходя из необходимости инвестиционных расчетов, в качестве альтернативы предлагается метод Lower Partial Moment (LPM). С другой стороны, всё

популярнее для определения способности противостоять рискам становится количественная оценка Expected Shortfall. В кредитных институтах для анализа рисков также используются стресс-тесты.

В связи с этими и другими небольшими, но важными корректировками содержания данного учебника необходимо было провести большую работу по изменению всей структуры его первого и второго томов. От ранее сделанного деления на главы было решено отказаться, и, таким образом, содержание было распределено иначе. В первом томе представлены все вопросы, касающиеся измерения прибыльности банковского бизнеса и его рисков. Разумеется, как и раньше, во введении и в первой главе наряду с задачами и инструментами банковского контроллинга, внедрения его в банковскую организацию, а также дуальной моделью управления описаны основные характеристики современного банковского контроллинга. Во второй главе подробно обсуждаются аспекты расчета результатов деятельности банка, важные для принятия решений. При этом в центре внимания по-прежнему остается метод трансфертного ценообразования, используемый для расчета периодической и текущей стоимости.

Основной темой третьей главы являются все способы измерения рисков банковского бизнеса. Наряду с подробным описанием альтернативных методов измерений рисков, и в первую очередь VaR, в данной главе отражены методы измерения отдельных видов рисков. При этом показаны способы измерения кредитных рисков на уровне отдельных сделок и кредитных портфелей. Риск изменения процентных ставок проанализирован как риск, связанный с маржей процентных ставок, а также как риск, связанный с рыночной стоимостью. В заключение рассматриваются инновационные подходы к калькуляции операционного риска и риска ликвидности.

В связи с новой структурой тома I было необходимо значительно переработать том II. В нем теперь представлена концепция интегрированного управления доходностью и рисками. Первая глава посвящена менеджменту рентабельности на основании анализа ROI, распределению рискованного капитала, а также интеграции аспектов управленческой и налоговой отчетности,

аспектов торгового и налогового балансов, вопросов, связанных с экономикой и финансовым надзором, в многомерное управление. Во второй главе показаны механизмы управления отдельными банковскими подразделениями; при этом представлены относящиеся к нему продажи, продукты и контроль. В заключительной, третьей главе представлены отдельные концепции контроллинга различных банковских групп.

В томе III собраны исследования конкретных примеров из практики. Причем после изменения структуры первых двух томов эти исследования были переработаны и дополнены большим количеством новых исследований.

Для того чтобы читатели могли указать авторам на ошибки и оставить свои замечания касательно содержания книги, а также для комментариев от авторов на тему «Банковский менеджмент, ориентированный на доход», был создан специальный сайт www.ertragsorientiertesbankmanagement.de. Мы благодарим всех читателей за ценные замечания. Другие материалы к книге и информацию о ней можно найти на сайте www.gabler.de.

В переработку тома I внесли свой вклад многие помощники и участники дискуссий; авторы очень благодарны всем этим людям. Среди них стоит особо выделить проф. д-ра Бернда Рольфеса, который всегда с большим интересом участвовал в обсуждении материала. Большую благодарность за ценные замечания авторы выражают также проф. д-ру Райнхольду Хельшеру, проф. д-ру Арнду Видеманну, проф. д-ру Клаудиа Веле и проф. д-ру Михаэлю Полю. Кроме того, в переработке содержания и технической переработке приняли участие бывшие и нынешние аспиранты и соискатели ученой степени. За это мы благодарны д-ру Маркусу Кудерначу; дипломированным специалистам по экономике и торговле Петеру Биглеру, Тайфуну Эрбилу, Штефану Финдайзену, магистру Максимилиану Хагензику; магистру права, дипломированному экономисту Даниэле Лахер; дипломированному экономисту Тиму Себастиану Нэделе и дипломированному специалисту по экономике и торговле Кирстен Шмидт-Альтманн.

В связи с вышеупомянутым изменением структуры этого тома мы столкнулись с колоссальной задачей по внесению технических

изменений, решение которой взяла на себя дипломированный специалист по экономике Зильке Раэ. Кроме того, она с большим усердием и свойственными ей скрупулезностью и настойчивостью осуществляла координацию всего проекта. За проделанную работу г-жа Раэ заслуживает от нас особой благодарности.

Базель — Берлин — Мюнстер
Хеннер Ширенбек, Михаэль Листер, Штефан Кирмсе

Контроллинг как концепция интегрированного банковского менеджмента, ориентированного на доход

Число требований к банковскому менеджменту и применяемому в нем инструментарию постоянно растет. Политика стран в сфере финансовых услуг привела к существенным изменениям в национальных банковских системах. Процессы создания стоимости были основательно перестроены. Специализация на функциях и рынках и дальше продолжает увеличиваться. Растет сложность банковского бизнеса в целом и конкурентного давления внутри него.

Представители банковской отрасли уже давно поняли, что в будущем для обеспечения стабильности не обойтись без контроллинга. Данная книга посвящена современному контроллингу как интегрированной концепции банковского менеджмента, ориентированного на доход.

По поводу значения термина «контроллинг» существуют разногласия. Однако все специалисты едины во мнении, что **контроллинг** представляет собой нечто иное, нежели контроль, поскольку

термин «control», от которого образовано это слово, имеет более широкое значение, включающее «управление, руководство и надзор». При этом функция управления, являющаяся ключевой для контроллинга, в конкретном случае с банками включает **содержательный** и **формальный** компоненты.

С материальной точки зрения единая концепция банковского контроллинга отличается тем, что управление как всем банком, так и отдельными его бизнес-подразделениями вплоть до конкретных операций, согласно **интегрированной** концепции, сознательно **ориентировано на доход**. При этом речь идет, по сути, о теории и практике политики ведения бизнеса, **философия** которой базируется на основных принципах триады банковского менеджмента, ориентированного на доход (рис. 1).



Рисунок 1. Триада банковского менеджмента, ориентированного на доход

- 1) Существует «приоритет рентабельности»! Все решения в рамках политики ведения бизнеса связаны с вопросом о том, способствуют ли они (и если да, то в какой мере) достижению соответствующей (минимальной) рентабельности. Контроллинг, таким образом, функционирует как своеобразная «**совесть, отвечающая за доход**» банка.
- 2) Рост бизнеса является при этом не самоцелью, а исключительно средством увеличения рентабельности и обеспечения рентабельности. Кроме того, всегда возникает взаимосвязь между необходимостью достижения рентабельности, связанной с ростом, и ожидаемыми эффектами от рентабельности, связанными с ростом (= **политика роста, ориентированная на доход**).

- 3) При управлении рисками банк всегда должен, с одной стороны, учитывать возможности получения дохода, а с другой стороны — свою устойчивость к рискам. Контроллинг, таким образом, отражает принцип защиты от рисков (= **политика управления рисками, ориентированная на доход**).

В то время как концепция банковского менеджмента, ориентированного на доход, помещает рентабельность в качестве основной цели на вершину иерархии результатов деятельности банка, в концепциях «shareholder value» принятие решений по ведению бизнеса определяется **долгосрочным постоянным** увеличением стоимости компании (value) для акционеров (shareholder). Впрочем, признаки управления компанией, ориентированного на стоимость, в принципе идентичны вышеназванным основным принципам концепции банковского менеджмента, ориентированного на доход. Банковский менеджмент, основанный на концепции «shareholder value», включает в себя только два дополнительных аспекта: во-первых, особое внимание уделяется взаимоотношениям с акционерами; во-вторых, дополнительно освещается инструментальная связь банковской рентабельности с рыночной стоимостью собственного капитала банка.

Помимо материального компонента, банковский контроллинг содержит всегда еще и формальный компонент. Во-первых, перед ним стоит задача обеспечить рациональность процессов принятия решений в банковской деятельности за счет **систематических спланированных действий и контроля над результатами**. Во-вторых, контроллинг должен четко выполнять функцию **координации и информирования**. Таким образом, контроллинг представляет собой своеобразный информационный центр, собирающий, обрабатывающий и передающий далее информацию, значимую для управления, чтобы координировать и согласовывать действия отдельных подразделений для достижения целей, стоящих перед всем банком.

Информационная поддержка лиц, отвечающих за принятие решений, с учетом ее кибернетической функции для процесса планирования и контроллинга, согласно предложению К. Мертина, выражается в реализации следующих конкретных задач:

- 1) постоянный сбор данных, значимых для компании;
- 2) интерпретация данных в зависимости от будущих событий;
- 3) представление анализа, ориентированного на принятие решений, руководству банка;
- 4) плановая организация деятельности компании;
- 5) постоянный стандартизированный анализ ситуации и отклонений;
- 6) автоматический учет результатов анализа в изменении стратегии банка.

Сущность банковского контроллинга можно рассмотреть в двух взаимозависимых аспектах (рис. 2). С материальной точки зрения банковский контроллинг представляет собой интегрированную концепцию менеджмента, фундаментом которой является выраженная ориентация на доход.

С формальной точки зрения банковский контроллинг является сложным технологическим процессом возобновляемых действий по осуществлению планирования и контроля, который на всех стадиях поддерживается систематическим информационным менеджментом. Внимание при этом сфокусировано на формулировке и согласовании (ориентированных на доход) целей на уровне всего банка, а также координации всех отдельных видов деятельности и подразделений с учетом этих целей.

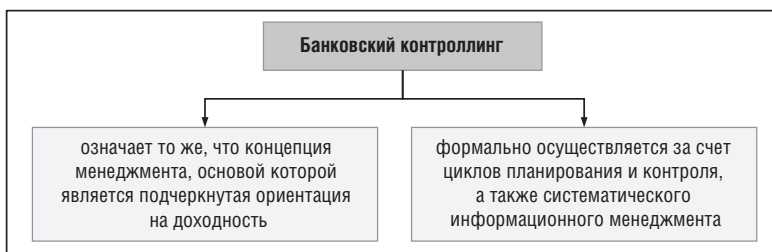


Рисунок 2. Параметры банковского контроллинга

Задачи, структура и принципы банковского контроллинга

Концепции контроллинга в финансовых учреждениях, как правило, сводятся к единому основному принципу. Это не исключает того, что на практике они могут различаться в рамках отдельных учреждений. Контроллинг не является новой системой, которая автоматически гарантирует успех предприятия, и не освобождает лиц, ответственных за принятие решений, от управленческих задач. Скорее, он помогает руководителям осознать ответственность и результаты и, таким образом, в конечном счете обеспечить **последовательный, целенаправленный и закреплённый как материально, так и организационно систематический поиск решений на всех уровнях.**

А. Задачи и инструменты контроллинга в банках

С учетом данного основного принципа банковского контроллинга перед руководством финансовых учреждений встает комплекс задач, начинающийся с формирования мышления, свойственного контроллингу, во всех подразделениях и доходящий до детализированного управления самым маленьким отделом. При этом отдельные подзадачи банковского контроллинга могут быть систематизированы в соответствии с различными параметрами, причем три плоскости всего комплекса задач можно наглядно описать в виде куба (рис. 3). Описание в виде куба уже указывает на то, что в каждом измерении

речь идет о четком наборе задач, а подзадачи не должны рассматриваться изолированно. Напротив, существуют комплексные взаимозависимости, которые требуют системного мышления и системных действий. Таким образом, для каждой специфической проблемы контроллинга следует принимать в расчет все три измерения.

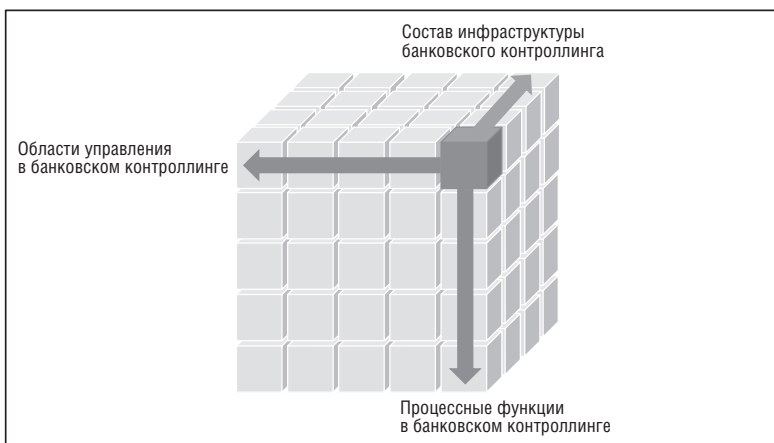


Рисунок 3. Трехмерное изображение комплекса задач банковского контроллинга

1. «Куб задач» в банковском контроллинге

Контролинг в банке должен выполнять **три базовые задачи**.

- 1) Построение и обеспечение инфраструктуры согласно принятой в банковском управлении ориентации на доход.

При этом банковский контролинг приобретает системообразующую функцию в связи с необходимостью регулирования организационной структуры, систем планирования и контроля, а также информационной системы в соответствии с принципом ориентации на доход.

- 2) Институционализация пошагового исполнения **специфических для контроллинга функций**, чтобы гарантировать замкнутость цикла контроллинга через последовательное соблюдение многоступенчатой схемы для ситуационного анализа, а также фаз планирования и контроля.

3) Регулирование управления банком и отдельными сделками согласно принципам банковского менеджмента, ориентированного на доход. Банковский контроллинг, как правило, не предполагает прямого принятия решений, но благодаря систематическому выполнению информационных и координационных задач поддерживает отдельные области менеджмента в постановке задач. При конфликте целей контроллинг получает функцию своеобразного третейского судьи, который выдвигает на передний план при координации целей рентабельность и безопасность, и зачастую обладает, скорее, «тормозящей функцией».

Ниже речь пойдет о трех измерениях куба задач.

1. Построение инфраструктуры, необходимой для выполнения контроллинговых задач

Прежде всего, первостепенная задача банковского контроллинга состоит в развитии — принимая во внимание специфические условия банка — соответствующей требованиям контроллинга инфраструктуры и обеспечении ее функционирования. Такая инфраструктура направлена, с одной стороны, на продвижение идей контроллинга на всех уровнях управления банком, а с другой — на формирование структуры системы управления, то есть на формирование организационных, плановых, контролирующих и информационных предпосылок банковского управления, ориентированного на доход.

Итак, инфраструктура, соответствующая требованиям контроллинга, традиционно строится на четырех основных «блоках» (рис. 4), о которых далее будет рассказано более подробно.

а) БИЗНЕС-ФИЛОСОФИЯ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ ДОХОДА

Как уже сказано выше, основой интегрированного контроллинга должна стать философия, провозглашающая ориентацию на повышение доходности. Эта философия менеджмента будет выражаться в особом виде мышления и действий на всех уровнях управления банком. В этом смысле ориентация на доход означает, что доход банка станет центральным моментом его бизнес-политики. Признаки наличия такой философии можно наблюдать на различных уровнях:

- последовательная ориентация мышления и процесса принятия решений главным образом на показатели доходности;
- рассмотрение роста (объема сделок) не как самоцели, а как одного из средств обеспечения и увеличения рентабельности;
- последовательная политика управления рисками, ориентированная на доход, а также на критерии допустимого уровня риска;
- четкое понимание контроля над затратами и мерами по их снижению как непрерывного процесса усовершенствования;
- систематическое развитие или обеспечение сравнительных конкурентных преимуществ;
- успешная интеграция ориентации на клиентов и ориентации на доход в единую гармоничную концепцию;
- нацеленное на конечный результат формирование системы мотивации;
- синхронизация целей всего банка по повышению рентабельности и личных целей относительно дохода и карьеры;
- последовательная оценка работы с клиентами в соответствии с критериями доходности и пр.



Рисунок 4. Четыре блока инфраструктуры, соответствующей требованиям контроллинга в финансовых институтах

Некоторые из указанных выше показателей наличия коммерческой философии с ориентацией на доход можно легко проверить. Другие же, напротив, частично не поддаются объективной оценке. На практике часто обнаруживается, что банковская реальность, несмотря на «формальное признание» ориентации на доходность, всё еще основывается на традиционных схемах мышления и ценностей, а это опасно.

б) ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЫНОК

Второй элемент инфраструктуры, соответствующей требованиям контроллинга, представляет организационная структура банка. Наряду с внедрением определенных моральных установок должны также существовать конкретные организационные рамки, в которых коммерческая философия, ориентированная на доход, может быть обращена на рынок. Так, прежде всего необходимо принять решение о том, по каким организационным принципам различные отделы предприятия будут разграничены, а затем скоординированы в совместных действиях и в какой мере право принятия решений должно делегироваться на нижние уровни управления.

Классическая организационная структура финансовых учреждений представляет собой линейно-штабную систему, (главные) службы которой различаются как по **функциональным** критериям (особенно в штабных, административных подразделениях и сервисных отделах), так и по **характеристикам продуктов** (особенно в подразделениях, специализирующихся на продуктах для рынка). В универсальных банках давно считается, что она не подходит для уверенного, гибкого и эффективного реагирования на глубокие структурные преобразования на банковских рынках и динамично-го конкурирования в сфере выдачи кредитов.

Поэтому в конце 1960-х годов в литературе и на практике стали развиваться так называемые организационные формы с **ориентацией на рынок**, которые — несмотря на все различия в деталях — провозгласили **клиентов** главным показателем организационного разделения департаментов по обслуживанию клиентов.

Целенаправленное осуществление такой ориентации на рынок в связи с этим предлагает так называемая **матричная организация**.

Принцип матрицы в целом состоит в создании двумерной структуры, в которой на вертикальные оси функций накладывается горизонтальная структура, ориентированная на объект. Таким образом, осуществляется попытка объединить преимущества функциональной (организация по принципу исполнения) и дивизиональной (организация по принципу объекта) структур. Эта форма организации возникла благодаря выводам, сделанным в рамках поведенческой теории организации, в соответствии с которыми конфликты между инстанциями не обязательно наносят ущерб, а в некоторых случаях даже ведут к положительным результатам, — при условии, что они влекут за собой более активные действия участников и мобилизуют резервы производительности. Тем не менее этого можно достичь, только если существует четкое разделение компетенций и ответственности. Матричная организация, по сути, воплощает собой основной принцип интегрированной модели управления, признающий принципиальную двойственность кругов управления в практическом банковском менеджменте. Таким образом, проводится четкое разделение между клиентоориентированными рыночными подразделениями, с одной стороны, и ориентированными на продукт и функциональность центральными специализированными подразделениями — с другой.

Организация рыночных подразделений следует принципу объекта. Ее можно обозначить термином **«клиентоориентированная организация по центрам прибыли»**. Рыночные подразделения разделяются по клиентским признакам (а не по продуктам!), поскольку только так можно достичь соответствия между иерархией результатов и иерархией предприятия. Это означает, что результаты отдельных подразделений на каждой ступени иерархии можно суммировать и получить, таким образом, данные по доходу всего банка, и в то же время ответственность за конечный успех на рынке не будет делиться. Клиентоориентированность при этом подразумевает, что клиент рассматривается как значимый источник успеха. Так, если организационная структура обусловлена формированием результатов банка, она, кроме того, должна быть ориентирована на клиентов, то есть на их потребности. Например, всё направление по продажам может быть разделено на сегменты: «Частные клиенты», «Состоятельные частные клиенты» и «Корпоративные клиенты».

Затем сегмент «Частные клиенты» подразделялся бы в соответствии с характеристиками клиентов «Уровень дохода» и «Профессиональная принадлежность» либо согласно комбинации этих характеристик. Такая сегментация рынка обеспечила бы организационную структуру путем клиентоориентированной организации рыночных подразделений. При этом — что касается рынка — каждую группу клиентов, по возможности, должно обслуживать соответствующее подразделение, чтобы у клиентов было конкретное постоянное контактное лицо вне зависимости от их специфических пожеланий по продуктам. В результате можно улучшить контакт с клиентами и эффективно использовать потенциал каждой клиентской группы для кросс-продаж. Для лучшего управления и оценки сотрудников или отделов, а также для достижения более высокой мотивации организационные подразделения должны выступать в роли центров прибыли. Для этого нужно переложить на них ответственность за доходность их отделов, обеспечив, таким образом, самоуправление, — а значит, необходимо четкое разделение задач и сфер компетенции.

Форма организации центров прибыли влечет за собой тенденцию к децентрализации структур управления, так как ответственность центра прибыли за доходность при отсутствии возможностей для принятия решения неизбежно вела бы к демотивации. Вместо этого в рамках самоуправления у каждого из центров прибыли должна быть четко определенная сфера компетенций, в рамках которой он может самостоятельно принимать решения без излишнего контроля. Для ограничения регулирования и координации рыночных подразделений «на местах» используется концепция управления по целям (Management by Objectives). В таком случае иерархическую структуру банка можно рассматривать как инструмент координации и поддержки ориентированного на доход мышления на всех уровнях управления, а также утверждение ориентации на доход «сверху вниз». Децентрализованная структура управления делает возможной координацию децентрализованно принятых решений рыночных подразделений без излишнего вмешательства «сверху».

Нужно различать децентрализованные клиентоориентированные рыночные подразделения и **центральные специализированные подразделения**, которые делятся на две группы. Первая группа