

Хеннер Ширенбек  
Михаэль Листер  
Штефан Кирмсе

# Банковский менеджмент, ориентированный на доход

Измерение доходности и риска  
в банковском бизнесе

---

# БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДОХОД

---

Henner Schierenbeck  
Michael Lister  
Stefan Kirmße

# Ertragsorientiertes Bankmanagement

Band 1: Messung von Rentabilität  
und Risiko im Bankgeschäft

*9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage*

 Springer Gabler

Хеннер Ширенбек  
Михаэль Листер  
Штефан Кирмсе

# Банковский менеджмент, ориентированный на доход

Измерение доходности и риска  
в банковском бизнесе

*Перевод с немецкого*



Издательство «Олимп–Бизнес»  
Москва, 2019

УДК 336.7  
ББК 65.262  
Ш64

Редактор *Т. Глазкова*  
Научные редакторы *д. э. н. С. Фалько, к. э. н. М. Суханов*

**Ширенбек, Хеннер**

Ш64      Банковский менеджмент, ориентированный на доход : Измерение доходности и риска в банковском бизнесе / Хеннер Ширенбек, Михаэль Листер, Штефан Кирмсе [пер. с немецкого]. — Москва : Олимп-Бизнес, 2019. — 956 с.

ISBN 978-5-9693-0420-8

Данный учебник подготовлен группой выдающихся финансовых экспертов из Германии. Авторы развивают оригинальную концепцию банковского контроллинга, предполагающую комплекс инновационных изменений в структуре банка и сфере банковских услуг.

УДК 336.7  
ББК 65.262

First published in German under the title  
Ertragsorientiertes Bankmanagement;  
Band 1: Messung von Rentabilität und Risiko im Bankgeschäft  
by Henner Schierenbeck, Michael Lister and Stefan Kirmße, edition: 9  
Copyright © Springer Fachmedien Wiesbaden, 1985, 1987, 1991, 1994,  
1997, 1999, 2001, 2003, 2014

This edition has been translated and published under licence from  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, part of Springer Nature.  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, part of Springer Nature takes no  
responsibility and shall not be made liable for the accuracy of the translation.

*Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде  
встречается без письменного разрешения издателя*

A member of: **BPR**   
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0420-8

© Springer Fachmedien Wiesbaden, 1985, 1987,  
1991, 1994, 1997, 1999, 2001, 2003, 2014  
All Rights Reserved

© Перевод, оформление, издание на рус. яз.  
Издательство «Олимп-Бизнес», 2019

# Оглавление

---

Предисловие ..... xvii

## **Введение**

**Контроллинг как концепция интегрированного банковского менеджмента, ориентированного на доход .....1**

## **Глава 1**

**Задачи, структура и принципы банковского контроллинга .....5**

A. 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
(б) Уточнение расчета через расщепление маржи по рискам . . . . .	349
(3) Учет раздельных ставок рынка денег и капиталов в расчете приведенной стоимости маржи . . . . .	363
(a) Расчет дисконтирующих множителей облигаций с нулевым купоном для раздельных ставок на рынке денег и капиталов . . . . .	363
(б) Вычисление показателей приведенной стоимости маржи от сделки с клиентом при наличии спреда между спросом и предложением . . . . .	367
(в) 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
(б) Учет неопределенности потоков основного долга при расчете банковских продуктов . . . . .	388
(в) Расчет банковских сделок с опционами . . . . .	399
(v1) Учет условия о досрочном расторжении . . . . .	400
(v2) 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
(б) Расчет «выкупного» сальдо при досрочном погашении кредита . . . . .	421
(в) 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**

А. 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

# 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 контроллинга. Среди них, например, интеграция премий за риски ликвидности в метод трансфертного ценообразования. Для этого более активно, нежели ранее, принимается во внимание разделение де-нежных 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](http://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](http://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 Эрбилю, 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

**Ч**исло 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 **«со-весть, 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.

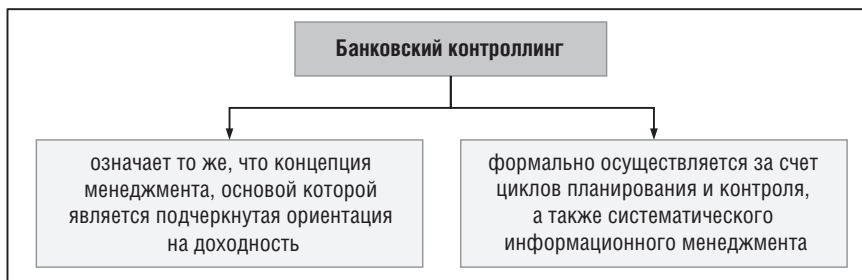
Информационная поддержка лиц, отвечающих за принятие решений, с учетом ее кибернетической функции для процесса планирования и контроллинга, согласно предложению К. Мертина, выражается в реализации следующих конкретных задач:



- 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

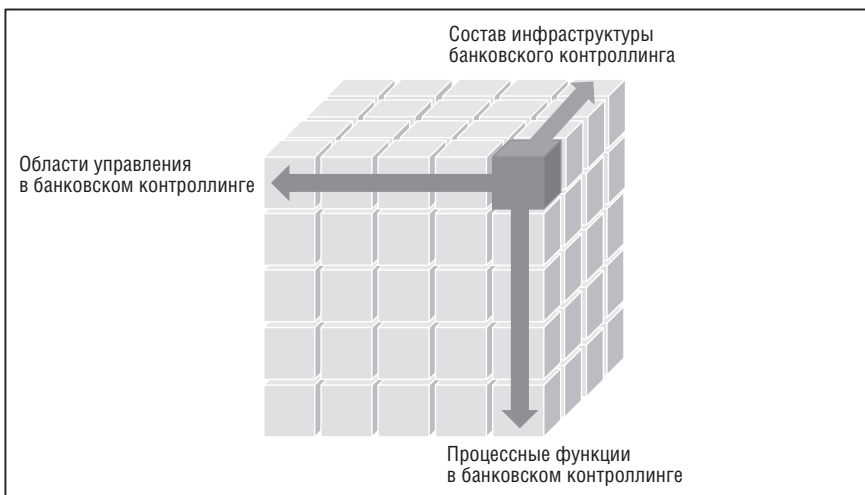
# Задачи, структура и принципы банковского контроллинга

**К**онцепции 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

### I. «Куб задач» в банковском контроллинге

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

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

При этом банковский контроллинг 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 динамичного 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



содержит ориентированные **на продукт подразделения головного офиса, ответственные за рентабельность и риски**. Они ответственны за все решения, которые с точки зрения интегрированной модели управления могут приниматься только централизованно. С одной стороны, сюда относятся задачи **портфельного менеджмента**, который должен управлять бизнес-структурой всего банка с учетом рыночных возможностей и рисков в различных сферах, а с другой стороны — задачи **управления структурой баланса**, которые включают в себя управление бизнес-структурами с учетом рисков структуры баланса и определение показателей рентабельности всего банка. Ответственность специализированных подразделений с ориентацией на продукт по данным вопросам оправдывает возможность вмешательства руководства в сферы компетенции децентрализованных рыночных подразделений.

Типичным примером специализированного подразделения со структурной ответственностью за рентабельность и риски является так называемый **Комитет по управлению активами и пассивами (казначейство)**. Его главная задача заключается в определении адаптационных и корректирующих мер в соответствии с развитием рынка денег и капиталов, а также в регулярном принятии необходимых решений касательно рисков структуры баланса по согласованию с руководством. Поскольку в особых ситуациях также необходимо изменение общих структурных показателей (например, при изменении структуры ставок), а ответственность за это может лежать только на высшем уровне, участие руководства в деятельности казначейства является обязательным. Наряду с этим в казначейство, что целесообразно, входят сотрудники всех отделов, которые, с одной стороны, предоставляют информационную основу для принимаемых решений, а с другой — должны осуществлять соответствующие меры.

Вторую группу составляют **функционально ориентированные специализированные подразделения с централизованной ответственностью за обслуживание и исполнение**. К децентрализованным рыночным подразделениям, согласно принципу клиентоориентированности, предъявляются более высокие требования, которые они не всегда могут выполнить без поддержки центра. Сложность их задач требует наличия централизованных

подразделений, которые уменьшат их нагрузку. Так, к задачам этих подразделений относится обслуживание различных целевых групп клиентов. Кроме того, они должны осуществлять профессиональные консультации по редким и, возможно, индивидуально разрабатываемым специальным продуктам. Помимо этого, они также занимаются обработкой и осуществлением банковских операций, частично связанных со значительными техническими расходами и затратами на персонал и переложенных на них из-за необходимости специализации и уменьшения затрат. Так можно лучше использовать различные умения и склонности сотрудников к работе по привлечению клиентов или к административной работе.



Рисунок 5. Базовая схема матричной организации в финансовых институтах

На рисунке 5 изображена базовая схема описанной выше организационной структуры согласно В. Шиммельманну (Schimmelmann, 1993, с. 940–941). Она объясняет разделение задач между центром и рыночными подразделениями с точки зрения матричной концепции, причем, несмотря на тот факт, что координация осуществляется центральными подразделениями, оба эти уровня организации являются принципиально равносильными и равновесными.

Так как организационная система банка не только охватывает распределение функций, но и влияет на ход различных процессов, она выступает как значимая детерминанта систем планирования и контроля, которые являются предметом следующего, третьего «блока».

#### в) ИНСТИТУЦИОНАЛИЗИРОВАННЫЙ ЦИКЛ КОНТРОЛЛИНГА

Системы контроллинга, по сути, являются комплексными системами управления, в рамках которых деятельность по планированию и контролю должна выполняться не изолированно, а быть концептуальной частью комплексной, иерархически замкнутой кибернетической модели регулирования. Чтобы, согласно вышесказанному, институционализировать цикл контроллинга, необходимо сформулировать стратегические и оперативные цели с учетом коммерческой философии ориентации на доход и превратить их в стратегические и оперативные плановые показатели. Вытекающие отсюда плановые показатели должны служить ориентиром не только для всего банка, но также — после соответствующей декомпозиции — для отдельных центров прибыли и при проведении клиентских банковских операций, чтобы обеспечить возможность координации данных действий по планированию в соответствии с единым планом, отражающим ориентированную на доход целевую концепцию банка. Этот единый план является основой и предпосылкой для того, чтобы предпринять меры контроля, в целом распознать проблемы, которые, в конечном счете, сводятся к отклонениям фактических показателей от плановых, а также выдвинуть предложения по корректировке курса.

В рамках модели блоков центральным элементом организации процесса планирования является **нисходящее-восходящее планирование**. При этом планирование производится путем комбинации

принципов «снизу вверх» и «сверху вниз». Это означает, что сначала определяется предварительная система целей, которая становится всё более конкретизированной и детализированной при движении сверху вниз. После того как в результате этого процесса выстраивается нижний уровень планирования, в обратном направлении применяется обратное движение, что позволяет пошагово координировать и объединять непосредственно нижестоящие планы на каждой ступени иерархии. Сразу после прекращения обратного движения принимается окончательное решение касательно общей системы планов.

Разработка регулярного контроля над достижением целей и систематического анализа отклонений осуществляется в соответствии с концепцией «**управления по отклонениям**», то есть руководства на основе контроля отклонений и вмешательства в исключительных случаях. Это означает, что сотрудник может самостоятельно действовать и принимать решения, пока не столкнется с проблемой настолько сложной, что он не сможет разрешить ее сам в пределах своей компетенции. Только в этом случае он обращается к системе управления высшего порядка, то есть к своему начальству.

С данной концепцией тесно связан принцип **самоконтроллинга**, который призван гарантировать наиболее широкую самостоятельность децентрализованных подразделений. Он предоставляет сотрудникам принципиальную возможность выступать в качестве своих собственных контроллеров, проводя для этой цели самостоятельное сравнение фактических показателей с плановыми, в результате чего сотрудники получают полное представление о существующих проблемах. Обязательным условием здесь является укрепление понимания проблем, компетенции и ответственности на границе банка и рынка, что считается особенно важным с точки зрения мотивации и знания рынка. Такое самоуправление ограничивается только в тех случаях, когда это является неизбежным требованием централизованного управления.

Обозначенная здесь двойственность сфер управления в практическом банковском менеджменте и система их внутренних связей, возникающая в результате соответствующих организационных мероприятий, соответствуют основным концептуальным признакам организации управления, известной как «**двойная (дуальная)**»

**модель управления».** Ее двойственные элементы можно обозначить нижеследующими оппозициями, каждая из которых освещает различные измерения проблем банковского управления с ориентацией на доход.

- Разница между **управлением рентабельностью** и **управлением рисками** связана с необходимостью принимать во внимание финансовые риски при уже ориентированной на рентабельность концепции управления.
- Разница между **ориентированным на потенциал стратегическим управлением** (стратегический контроллинг) и **ориентированным на действие точным управлением** (оперативный контроллинг) проистекает из последовательного применения принципа иерархического планирования деятельности предприятия.
- Разделение на **структурное управление** и **управление бизнесом** объясняется различными взглядами, с одной стороны, на оформление бизнес-структуры (с точки зрения структуры портфелей и баланса), а с другой — на конкретное наполнение этой структуры в результате принятия операционных (индивидуальных) решений.
- В завершение, разница между **централизованным** и **децентрализованным** управлением связана с организационным распределением компетенции принятия решений и ответственности.

В качестве примера для последней пары терминов следует привести принципиальную основную идею интегрированной модели управления. В соответствии с ней проводится разделение системы управления на централизованное структурное управление и децентрализованное рыночное управление, что обеспечивает непосредственный прием импульсов рынка. Каждой из этих двух сфер управления всегда должны поручаться только такие задачи, которые относятся к их зонам влияния и ответственности. Так, в ведении децентрализованного рыночного управления находятся все показатели, связанные с ориентированным на доход управлением отдельными сделками (затраты, выручка, маржа и т. д.). И, наоборот,

к централизованному структурному управлению относятся те решения, которые, во-первых, могут быть приняты только централизованно, то есть с учетом интересов всего банка, а во-вторых, затрагивают бизнес-структуру касательно таких параметров, как срочность, рост, профиль риска и пр. На основании базового разделения децентрализованных и централизованных компетенций и ответственности определяются подразделения, принимающие на себя координацию обеих сфер управления. Необходимое согласование происходит с использованием комплекса мер, к которому, помимо прочего, относятся управление по целям, структурные и маржевые требования, а также компенсаторные операции за собственный счет.

#### г) ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Следующим центральным блоком комплексной системы контроллинга в банке является соответствующая требованиям менеджмента информационная система. Как было сказано выше, формальная составляющая контроллинга представляет собой координацию всей деятельности предприятия через **систематическое управление информацией**. Так как каждое решение может быть хорошим настолько, насколько хороша его информационная основа, качество решений банковского менеджмента также зависит от того, в какой мере оптимизированы основы принятия решений. Информация становится, таким образом, ресурсом менеджмента.

В связи с этим информационные технологии приобретают особое значение, и их необходимо постоянно совершенствовать. Эти инновации необходимо фиксировать и применять в банковских системах и процессах, чтобы выполнялась основная задача информационной системы управления, соответствующей требованиям контроллинга: она должна прежде всего заниматься учетом, сбором и распространением актуальной информации, то есть обеспечивать поступление необходимой информации в нужное место и в нужное время.

В свете вышеизложенного соответствующая требованиям управления информационная система должна обеспечивать поставку **значимой для принятия решений** информации о результатах на всех уровнях банка (рис. 6). С одной стороны, это означает,

что необходимо предоставлять информацию о потенциальных доходах от отдельных сделок в зависимости от условий и объемов, чтобы и их прибыль, и их затраты рассматривались с точки зрения принципа значимости для принятия решений. С другой стороны, необходимо сопоставлять информацию о предполагаемых результатах, чтобы стало ясно, какой уровень достижения поставленных целей будет выявлен после завершения конкретных сделок.



**Рисунок 6.** Значимая для принятия решений, то есть концептуально относящаяся к отдельным сделкам (фактическая и плановая) информация о результатах

Наряду с этим информационная система должна удовлетворять требованиям **прозрачности источников возникновения прибыли**. Зачастую бывает недостаточно знать только результаты отдельных операций. Напротив, должно быть понятно, как результаты хозяйственной деятельности сводятся воедино.

При проведении банковских операций **по поручению и за счет клиента** заключение каждой сделки имеет три различных измерения: оно всегда относится к определенному продукту или виду продукта, оно всегда касается определенного клиента или группы клиентов, оно проводится по определенному каналу продаж (например, через конкретное банковское отделение). Только эти три информационных измерения обеспечивают дифференцированное подведение итогов в форме расчета результатов по продуктам, по клиентам или по каналам продаж. Расчет доходов от клиентских операций дополняется результатами **центральных отделов, специализирующихся на торговле, рефинансировании и материальных активах**, а также общими **накладными фиксированными** расходами банка, и результаты все вместе составляют операционный доход банка.

Кроме того, информационная система должна предоставлять комплексную информацию о результатах с учетом рисков и о способности противостоять рискам для уменьшения их объемов (рис. 7). Таким образом, она должна предоставлять информацию о показателях риска для различных категорий рисков. Многообразие отдельных категорий риска, существующих сегодня в банковских сделках, не предоставляет возможности дать полноценный обзор в данном разделе. В качестве примера можно привести предоставление информации на основе рыночных рисков и рисков неисполнения контрагентом своих обязательств.

В случае с рисками неисполнения контрагентом своих обязательств, к которым относятся кредитные риски, а также связанные с ликвидностью риски досрочного изъятия средств клиентом и несоблюдения сроков, потенциальное содержание риска отражается в концентрации рисков в инвестиционных и кредитных портфелях, а также в структуре рефинансирования. К рыночным рискам относятся, с одной стороны, риски колебаний, являющиеся результатом изменений процентных ставок, курсов валют и акций. С другой стороны, следует отметить риски нехватки ликвидности, которые возникают из-за отсутствия возможностей размещения и рефинансирования по причине напряженной ситуации с ликвидностью на рынке. Рисковые ситуации по части данных рыночных рисков могут быть описаны с применением открытых позиций в подразделении, то есть





**Рисунок 7.** Интегрированная информация о результатах с учетом рисков и способности противостоять рискам на примере рисков неисполнения встречной стороной своих обязательств и рыночных рисков

несогласованности в отношении фиксированной процентной ставки, эластичности ставки, волатильности иностранных валют, а также несогласованности касательно финансирования.

На основании вышесказанного производится измерение рисков, в рамках которого необходимо выявить способность банка к принятию рисков, величину принимаемых на себя рисков и возможности получения дохода от принятых рисков. Потенциал способности противостоять рискам определяется по-разному с учетом распределения средств для покрытия рисков, имеющих на случай возникновения риска неполучения ожидаемого дохода, а также резервов ликвидности, которые используются при недостаточной ликвидности. С помощью вычисления **Value at Risk** и **Financial Mobility at Risk** можно произвести количественную оценку рискового потенциала. Под **Value at Risk** понимается наибольший

ожидаемый ущерб от невозврата активов или от ухудшения платежеспособности заемщиков, а также от изменения процентных ставок и курсов валют, который может с определенной вероятностью возникнуть при обычных рыночных условиях в течение заранее установленного периода. Для рисков досрочного изъятия средств и несоблюдения сроков, а также для рисков отсутствия гарантий последующего финансирования Financial Mobility at Risk дает количественную оценку ресурсов ликвидности, которые с определенной вероятностью будут использоваться при наличии значительных рисков ликвидности. Наряду с вычислением величины отдельных типов рисков необходимо объединение их на уровне всего банка для рассмотрения взаимозависимостей различных рисков. И, наконец, нужно определить, насколько данные риски угрожают доходности. Если в случае рисков неисполнения контрагентом своих обязательств потенциал доходности имеет прямое количественное выражение, что позволяет оценить результаты с учетом рисков, то для рисков, связанных с ликвидностью, необходимо определить альтернативные затраты.

Предоставляемая информационной системой управления информация учитывается в **политике управления рисками**, которая, с одной стороны, включает в себя управление результатами с учетом рисков, а с другой — обеспечение способности противостоять рискам.

Для обеспечения своей работоспособности информационная система, соответствующая требованиям управления, должна состоять из двух взаимозависимых частей: системы отчетности и системы бухгалтерского учета. Для того чтобы процесс принятия решений в банковском менеджменте имел оптимальный информационный фундамент, необходимо сделать **систему бухгалтерского учета** банка ведущим инструментом. Его суть — это внутренняя система бухгалтерского учета с ориентацией на принятие решений в рамках оперативного контроллинга и подготовки информации для бюджетирования и сравнения фактических показателей с плановыми. При этом нельзя отказываться от использования высокопроизводительных информационных систем, так как это единственный эффективный способ обработки всей совокупности накопившихся данных по сделкам. Также большое значение имеет связь системы

центральной электронной обработки данных (которая занимается учетом и сохранением данных) с децентрализованными компьютерными системами (с помощью которых создаются итоговые расчеты и выполняется анализ «на местах» в соответствии с потребностями в определенной информации).

**Система отчетности** охватывает совокупность информации, которая в определенные интервалы времени может быть предоставлена лицам, принимающим решение, по конкретному запросу или без него. При этом речь идет, с одной стороны, об информации из системы бухгалтерского учета, которая в определенных случаях предоставляется, соответственно, в виде таблиц или графиков. С другой стороны, как часть системы отчетности, разумеется, следует рассматривать анализ рынка, прогнозы по процентным ставкам и конъюнктуре, а также любую информацию, имеющую отношение к непосредственной коммерческой деятельности банка.

Ввиду большого потока информации, которая неизменно оказывает влияние на лиц, принимающих решения в банке, задачу системы отчетности в целом следует видеть не в том, чтобы собирать верную и соответствующую действительности информацию обо всем, что может иметь значение, но в том, чтобы намного строже ограничивать себя же с точки зрения «**информационного аскетизма**». Итак, нужно задать вопрос: **кому и какая требуется информация, в каких вариациях и с какой периодичностью?**

При этом, к примеру, можно было бы использовать трехступенчатую схему потребностей для подготовки и предоставления информации. Лишь малая часть информации, необходимой лицам, принимающим решения, регулярно предоставляется им без запросов. Остальная информация выдается лишь по конкретным запросам в отдельных случаях, причем здесь необходимо различать два вида информации: ту, которая уже подготовлена и может быть предоставлена в распоряжение без дальнейшей обработки, и ту, которую при возникновении запроса сперва необходимо подготовить. К последнему типу в целом относится информация, требующая автоматической обработки данных из различных источников, что является причиной высоких затрат на ее подготовку.

В связи с этим особое значение приобретает эффективное использование в банке современных информационных

и коммуникационных технологий. Соответствующие системы умело распределяют определенные права доступа таким образом, что пользователи на различных уровнях всегда имеют доступ к информации, необходимой для принятия решений.

## **2. Место специфических контроллинговых функций в процессе управления банком**

Второе измерение комплексного куба задач банковского контроллинга становится очевидным при наблюдении за различными контроллинговыми функциями в процессе банковского управления. Здесь речь идет о формальном измерении контроллинга, которое можно описать как кибернетический процесс возобновляемых действий по планированию и контролю, причем этот процесс во всех фазах подкрепляется информационным менеджментом.

Так как специфические информационные функции банковского контроллинга, которые, в частности, охватывают фазы получения, обработки (то есть преобразования, сжатия и уточнения данных), накопления и передачи информации, всегда теснейшим образом связаны с соответствующими функциями планирования и контроля, и поскольку об этом уже говорилось выше, в дальнейшем они подробно не описываются: они будут как бы по умолчанию интегрированы в цикл планирования и контроля, сложный информационный процесс. Названные специфические фазы контроллингового процесса содержат анализ целей и проблем, разработку проектов решений, а также анализ отклонений и контроль (рис. 8). Эти функции будут кратко охарактеризованы ниже.

### **а) АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ И ПРОБЛЕМ**

Первой стадией процесса контроллинга является систематический анализ целей и проблем, причем обе эти области тесно связаны между собой: в конечном счете, без конкретной цели нельзя распознать и решить ни одну проблему, а «неправильное» целеполагание также неизбежно приводит к решению «неправильных» проблем.

Контроллинг, однако, помогает не в определении целей, а только в разработке предложений относительно этих целей. В этом плане в рамках **целевого планирования** контроллинга возникают следующие задачи:



**Рисунок 8.** Функциональные процессы в банковском контроллинге

- определение соответствия обсуждаемых целей требованиям рентабельности и безопасности;
- операционализация и конкретизация представлений о целях в рамках политики банка;
- проверка совместимости, последовательности и осуществимости банковской системы целей;
- периодические проверки системы целей и создание импульсов для пересмотра целей.

На фоне конкретных представлений о целях операционную деятельность банка следует рассматривать непрерывно и из сравнения фактического и планового состояния получать представление о виде и масштабах настоящих или будущих проблем в политике банка. Важные подфункции **анализа проблем** в контроллинге, в частности, включают:

- определение фактического состояния и влияющих на него факторов путем диагностики;
- прогноз актуальных тенденций развития, причем находят применение и «настоящие», и так называемые «what if» прогнозы.

Последние служат для построения различных сценариев будущего развития и для уточнения возможных последствий альтернативных ситуаций в будущем;

- противопоставление результатов диагностики и прогнозирования системе целей банка и, таким образом, определение проблемных участков;
- разделение проблемных участков на элементы и упорядочивание подпроблем по зависимостям и приоритетам.

Диагностический ситуационный анализ в банковском контроллинге зачастую осуществляется в форме составления **профиля слабых и сильных сторон**:

- относительно позиции банка на рынке и его конкурентоспособности;
- относительно балансовых сделок и их сроков;
- относительно уровня доходности банка и величины принимаемых им на себя рисков;
- в сфере как общего руководства, так и управления персоналом;
- при осуществлении банковских сделок и т. д.

#### б) ПОДГОТОВКА РЕШЕНИЙ

Первая стадия управления банковской деятельностью представляет собой анализ целей и проблем, а на второй стадии разрабатываются конкретные проекты решений для устранения идентифицированных проблем политики банка. Рабочая область контроллинга здесь включает в себя и **поиск альтернативных решений** проблем, и составление прогнозов влияния, и оценку альтернатив возможных решений.

Поиск альтернатив представляет собой определение таких вариантов действий, которые обычно являются подходящими для решения определенной проблемы. В частности, здесь можно различить следующие шаги.

- Сбор отдельных предложений (идей) путем креативного поиска.
- Классификация, упорядочивание и обобщение отдельных предложений для создания альтернатив.

- Конкретизация альтернатив с точки зрения требуемых мер, ресурсов, сроков и исполнителей.
- Анализ альтернативных отношений и условий.
- Проверка точности того, насколько полно альтернативные планы охватывают поле возможностей, покрывают все аспекты проблемы и являются содержательными.
- Проверка совместимости, то есть того, нарушают ли разработанные альтернативы вспомогательные условия или общие предпосылки решения проблем.

Поиск альтернатив непосредственно следует за начальным этапом процесса **прогнозирования**. В отличие от прогнозов развития в рамках анализа целей и проблем, здесь речь всё же идет о (будущих) результатах предложенных альтернатив. Таким образом, поиск альтернатив подразумевает прогнозирование результатов, которое должно отвечать на вопрос, каких последствий следует ожидать при реализации различных альтернативных действий. Составление таких прогнозов должно производиться примерно следующим образом.

- Выделение проблемы, особенно с точки зрения требуемой степени точности и временных рамок прогнозов, а также с точки зрения ее информационного содержания, достоверности, подтверждаемости, проверяемости, правдоподобности и других критериев качества.
- Получение базовых данных и системный анализ причин.
- Составление (выбор) модели прогноза, проверка ее применимости, поставка и обработка информации, составление прогноза и установление требований, которым прогноз должен подчиняться.
- Составление альтернативных прогнозов, оценка альтернатив с помощью критериев качества с учетом имеющихся доказательств, выбор прогнозов, наилучшим образом удовлетворяющих критериям качества.
- Определение вероятности прогноза.
- Проверка (отдельных) прогнозов на совместимость и отсутствие противоречий (проверка на согласованность).

(Рассматриваемые, как правило, с точки зрения вероятности) предполагаемые последствия исследуемых альтернативных действий в рамках **фазы оценивания** сопоставляются относительно их способности достигать поставленных целей. К тому же основные цели постепенно превращаются в критерии оценивания, за ними закрепляется их относительное значение, составляются желательные и возможные шкалы измерения различий эффективности для достижения целей, а также в конечном счете проводится оценка. В рамках такого процесса оценивания прежде всего необходимо решить следующие подпроблемы.

Для достижения большего количества целей в рамках так называемого **синтеза показателей** необходимо оценить альтернативы для всех целей и соответствующих им критериев и четко их упорядочить. Сложности в рамках синтеза показателей возникают тогда, когда значение и важность некоторых критериев невозможно определить в количественном выражении (и сопоставимом масштабе).

В том случае, если проекты решений относятся лишь к одному банковскому подразделению, также необходимо **согласование** с целями и инструментами других отделов банка. Равным образом речь здесь формально идет о синтезе показателей, но тем не менее спектр значений и вес критериев является более широким.

Так как оценка альтернативных действий всегда основывается на принципиально ненадежных прогнозах касательно их характеристик, значимых для достижения цели, степень (не)надежности в отношении вероятности таких прогнозов должна влиять на оценки альтернатив. Таким образом, альтернативная оценка принципиально не может проводиться без применения соответствующего **анализа рисков**.

#### в) КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

«Планирование без контроля бессмысленно, контроль без планирования невозможен» (Wild, 1982). Сформулированная здесь связь планирования и контроля является отличительной чертой процесса контроллинга, предназначение которого состоит в систематическом сопоставлении фактических и целевых показателей (**сравнении фактических показателей с плановыми**) и в последующем анализе причин отклонений (**анализе отклонений**).



При этом контроль в процессах контроллинга может быть трех видов.

- **Контроль над предпосылками** служит для проверки того, соответствуют ли текущему положению дел (и если да, то в какой мере) решения в том виде, в котором они были приняты в процессе планирования.
- **Контроль над результатами** связан (только) с желаемыми плановыми и реализованными фактическими показателями, он устанавливает возможные отклонения. Система его понятий включает также так называемый контроль реализации плана, который можно охарактеризовать как вид временного контроля над результатами.
- **Контроль над методами / контроль над поведением** в основном связан с самим процессом анализа, он необходим для сопоставления техник и методов, фактически используемых при планировании, а также процесса осуществления принятых решений с изначально ожидаемым или прогнозируемым образом действий и поведением.

Сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений должны выполнять различные функции:

- как можно раньше распознавать отклонения от плана, чтобы можно было вовремя с учетом причин возникновения отклонений предпринять необходимые встречные меры в области управления;
- быть инструментом руководства для координации, мотивации и оценки сотрудников; выявлять слабые места процесса планирования и помогать их устранять;
- быть связующим звеном для последующих процессов планирования и в то же время способствовать их разработке.

Для этих функций контроля — как, впрочем, и для всех функций управления контроллинговым процессом, а также для анализа целей и проблем и разработки проектов решений — необходимо, чтобы контроллинг всегда включал в себя **презентацию результатов**. Это показывает, что контроллинг как штабная функция может

достичь полной эффективности только при коммуникации и в дискуссиях с лицами, ответственными за принятие решений в банке. Убедительность презентации при этом нередко имеет большее значение для «судьбы» контроллингового проекта, нежели его аналитическое содержание.

### **3. Регулирование принятия решений в банковском менеджменте в соответствии с принципами банковского управления, ориентированными на доход**

Третье и последнее измерение куба задач банковского контроллинга составляют обе центральные области банковского менеджмента — **общее управление банком** и **управление отдельными сделками**, а также их регулирование в соответствии с принципами банковского управления, ориентированного на доход. Будучи штабным подразделением, сам департамент банковского контроллинга не может управлять отдельными решениями в сфере менеджмента, он может только влиять на них посредством предоставления значимой информации.

**Главные задачи** контроллинговой деятельности в рамках управления портфелем заключаются в отслеживании изменений рынка и наблюдении за банковской конкуренцией, а также — с точки зрения управления структурой баланса — в разработке предложений по «оптимизации» бизнес-структуры в соответствии с политикой управления рисками и в планировании общих банковских задач по рентабельности. Далее речь пойдет о «точном» (детальном) управлении банковской рентабельностью путем составления и контроля бюджета (рис. 9).

#### а) УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ

В целом с точки зрения маркетинга управление портфелем означает определенные усилия предприятия, направленные на такое создание ассортимента продуктов и его поддержку через соответствующие меры политики дистрибуции, при которых в любое время (особенно в долгосрочной перспективе):

- в итоге обеспечивается максимально высокий уровень или рост потенциала доходности, и при этом