

М.А. Поморина

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Рекомендовано УМО по образованию
в области финансов, учета и мировой экономики
в качестве **учебного пособия** для студентов,
обучающихся по направлению
«Экономика» (бакалавриат и магистратура),
профилям «Финансы и кредит»,
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

КНОРУС • МОСКВА • 2013

KnorusMedia
электронные версии книг

УДК 65/336.7(075.8)
ББК 65.262.101-21я73
П55

Рецензенты:

О.И. Лаврушин, заведующий кафедрой «Банки и банковский менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ, д-р экон. наук, проф.,
М.В. Грачева, заведующая кафедрой математических методов анализа экономики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, д-р экон. наук, проф.,
Г.Н. Белоглазова, заведующая кафедрой банковского дела СПбГУЭФ, д-р экон. наук, проф.

Поморина М.А.

П55 Финансовое управление в коммерческом банке : учебное пособие / М.А. Поморина. — М. : КНОРУС, 2013. — 376 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-01935-1

Освещены методы и проблемы построения в банке процессов финансового менеджмента, являющегося основой всей системы стратегического управления кредитной организацией. Отражено содержание основных инструментов, используемых менеджментом в процессах принятия решений. Пособие имеет практическую направленность, раскрывая методическую, информационную и технологическую основу интеграции процессов управления активами-пассивами, рисками и эффективностью деятельности коммерческих банков в систему стратегического менеджмента. Особенности рассматриваемых подходов к построению процессов управления активами-пассивами связаны с использованием в качестве приоритетной цели оптимизации стоимости кредитной организации.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлению «Экономика», «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

УДК 65/336.7(075.8)
ББК 65.262.101-21я73

Поморина Марина Александровна

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16208 от 04.06.2012.

Изд. № 3824. Подписано в печать 29.10.2012. Формат 60×90/16.

Гарнитура «NewtonС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 23,5. Уч.-изд. л. 16,7. Тираж 1000 экз. Заказ №

ООО «КноРус».

127015, Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 1.

Тел.: (495) 741-46-28.

Е-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ОАО «ТАТМЕДИА».

Полиграфическо-издательский комплекс «Идел-Пресс».

420066, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Декабристов, д. 2.

ISBN 978-5-406-01935-1

© Поморина М.А., 2013
© ООО «КноРус», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление. Актуальные задачи внедрения стратегического финансового управления в банке	6
---	----------

Раздел I.

Система финансового управления в коммерческом банке и ее современное содержание

Глава 1. Роль финансового менеджмента в системе стратегического управления банка и его основные элементы	9
1.1. Цели финансового менеджмента в системе стратегического управления банка	10
1.2. Основные элементы системы финансового управления в кредитных организациях и критерии ее эффективности.	16
Выводы главы	26
Контрольные вопросы	26
Глава 2. Концепция стратегического финансового управления в кредитных организациях	27
Выводы главы	39
Контрольные вопросы и задания	40

Раздел II.

Современные инструменты финансового управления в банке

Глава 3. Инструменты организационной интеграции процессов финансового управления.	41
3.1. Финансовая структура и ее роль в системе мотивации субъектов финансового управления.	42
3.2. Аналитические измерения в системе финансового управления — иерархическая структура объектов финансового управления	55
Выводы главы	58
Контрольные вопросы и задания	59
Глава 4. Универсальные методы формирования финансовых оценок и прогнозов в системе управления активами-пассивами	61
4.1. Профессиональные суждения и стандарты в системе оценки стоимости банка	61
4.2. Бюджет — основной инструмент финансового анализа и прогнозирования.	71
4.3. Сравнительный анализ существующих методов оценки стоимости кредитной организации	78

4.4. Имитационная модель прогнозирования формирования стоимости кредитной организации	85
Выводы главы	98
Контрольные вопросы и задания	99
Глава 5. Анализ финансовой устойчивости банка на основе финансовой отчетности: взгляд инвесторов и менеджмента	101
5.1. Понятие финансовой устойчивости банка и определяющие ее факторы	102
5.2. Особенности анализа финансовой устойчивости банка на основе внешней и внутренней отчетности	106
5.3. Финансовые характеристики устойчивости банка	111
5.4. Бизнес-характеристики устойчивости банка	127
5.5. Сводная оценка финансовой устойчивости банка. Внутренние и внешние рейтинги банка	130
5.6. Методы установления лимитов на банки-контрагенты	133
Контрольные вопросы	135
Глава 6. Система управленческого учета — информационная инфраструктура процессов финансового управления банка	137
6.1. Сущность, принципы и основные элементы системы управленческого учета	137
6.2. Современные технологии, используемые для построения систем управленческого учета банка	140
6.3. Информационная модель системы управленческого учета	145
Выводы главы	151
Контрольные вопросы и задания	153
Глава 7. Система планирования банка как центральный процесс интеграции финансового управления	154
7.1. Сущность, цели, задачи и принципы планирования в системе стратегического менеджмента	154
7.2. Структура системы планирования	161
7.3. Стратегия — основа интеграции процессов управления коммерческого банка	165
Выводы главы	175
Контрольные вопросы и задания	181
Раздел III.	
Основные подсистемы финансового менеджмента кредитных организаций	
Глава 8. Управление прибыльностью и эффективностью деятельности банка в системе финансового менеджмента	182
8.1. Прибыльность и эффективность деятельности банка и определяющие их факторы	183

8.2. Основные элементы системы бюджетирования банка	187
8.3. Методы определения источников формирования прибыли: трансфертные цены или аллокация	192
8.4. Методы построения системы управления операционным доходом банка	199
8.5. Методы построения системы управления издержками банка.	217
Выводы главы	229
Контрольные вопросы и задания	236
Глава 9. Интегрированный риск-менеджмент и его роль в процессах принятия стратегических и оперативных решений в банке	238
9.1. Принципы, цели и задачи построения системы управления рисками в кредитной организации и ее основные элементы	238
9.2. Методы идентификации и оценки рисков	247
9.3. Методы регулирования рисков.	271
Выводы главы	287
Контрольные вопросы	292
Глава 10. Управление ликвидностью — основа интеграции стратегического и оперативного уровней финансового управления	294
10.1. Понятие и сущность ликвидности кредитной организации	294
10.2. Цели, задачи и процедуры системы управления ликвидностью	301
10.3. Стратегии и методы управления риском несбалансированной ликвидности.	309
10.4. Методы оценки и прогнозирования банковской ликвидности	317
Выводы главы	335
Контрольные вопросы	338
Глоссарий	339
Литература.	351
Приложения	354
Приложение 1	354
Моделирование стратегии условного банка <i>ABC</i>	354
Начальные условия	354
Сценарии развития банка и результаты прогнозов	361
Стресс-тестирование сценариев банка «Развитие»	369
Приложение 2	374
Показатели деятельности банка «Развитие» для управленческого анализа	374

ВСТУПЛЕНИЕ. АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКЕ

Предвидеть — значит управлять.

Паскаль

Дисциплина «Финансовый менеджмент» — важная составная часть курса «Банковский менеджмент», который является продолжением теоретических учебных курсов «Деньги, кредит и банки» и «Банковское дело». Она имеет практическую направленность, дает профессиональные знания в области управления денежными потоками, рисками и эффективностью деятельности коммерческих банков и учит заинтересованную аудиторию тому, как обеспечить долгосрочный рост стоимости кредитной организации, составляющий в современных условиях основную цель стратегического менеджмента.

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

Качество финансового менеджмента являлось одним из главных факторов надежности кредитной организации на протяжении всего периода становления и роста банковской системы России. Так, кризисы 1995, 1998, 2004, 2009 гг. не смогли пережить банки, недооценивающие важность процессов планирования, антикризисного управления, управления долгосрочной ликвидностью и рисками. Аналогичная ситуация, по-видимому, будет повторяться перманентно, так как нестабильность финансовых рынков выявляет слабые стороны систем управления активами-пассивами многих крупнейших российских кредитных организаций.

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

кредитной организации. Подходы к построению такой системы описаны в данном учебном пособии.

Теория финансового менеджмента в настоящее время постоянно развивается на различных ее направлениях: финансовое планирование и бюджетирование, управление рисками, управление ликвидностью существуют как самостоятельные прикладные дисциплины, в которых постоянно появляются новые концепции и вводится новый понятийный аппарат. Однако инновации, которые декларируют исследователи и банкиры, зачастую оказываются просто модернизированными забытыми старыми идеями, поэтому важно интегрировать это разнообразие форм в рамках единой концепции стратегического финансового управления.

Учебное пособие «Финансовое управление в коммерческом банке» состоит из трех основных разделов, в которых обобщен как российский, так и международный опыт построения процессов финансового менеджмента.

В разделе I описаны цели, задачи, основное содержание и ключевые элементы системы финансового менеджмента, рассмотрены ее сегодняшнее методическое и процессное наполнение и определены актуальные направления развития, позволяющие придать традиционным системам финансового менеджмента коммерческих банков новое адаптивное содержание. По итогам анализа сформулирована концепция построения системы стратегического финансового управления в коммерческом банке, базирующаяся на идее использования универсальных инструментов во всех процессах этой системы.

Раздел II посвящен детальному описанию инструментов финансового менеджмента. Среди них выделяются административные, методические, информационные инструменты, а также универсальная система планирования, в которой разрабатывается как единая стратегия развития банка, так и ее составной элемент — стратегия управления активами-пассивами.

В разделе III рассмотрены базирующиеся на использовании представленных в разделе II инструментов подходы к формированию методологии и построению бизнес-процессов таких отдельных направлений финансового менеджмента, как управление прибылью, управление рисками и управление ликвидностью.

Банк отличается от нефинансовых компаний тем, что практически не генерирует движение материальных потоков. Все его продукты имеют финансовый характер и создают движение потоков финансовых активов и обязательств. Именно поэтому финансовый менеджмент за-

нимает центральное место в системе стратегического управления банков и требует профессиональных и апробированных на практике навыков от сотрудников, участвующих в его процессах. Для тех, кто хочет приобрести специализацию в данной области, важно сочетать знание теории с практическими навыками. Их позволит выработать решение кейс-ситуаций, содержащихся в каждой главе разделов II и III учебного пособия, причем описание ситуации представляется перед теоретической частью раздела. Задача читателя — найти ответы на поставленные вопросы по ходу освоения теоретического материала.

Материалы учебного пособия могут быть полезны при подготовке студентами дипломных работ по всем важнейшим аспектам банковской деятельности. Кроме того, оно с успехом может быть использовано в процессе переподготовки экономического персонала, повышения его квалификации, а также самостоятельного изучения предмета теми, кто пришел на работу в банк из других организаций и отраслей.

Мы представляем вниманию читателей первое издание учебного пособия, в котором сконцентрированы идеи и подходы, разрабатываемые автором в течение двух последних десятилетий вместе со многими коллегами, участвовавшими в становлении российской банковской системы от нулевой, отправной, точки. В ходе этого становления автору пришлось освоить и критически осмыслить традиции мировой банковской системы, а также найти пути применения ее опыта в российских условиях.

Особую благодарность автор выражает коллегам кафедры «Банки и банковский менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ, возглавляемой профессором, д-ром экон. наук О.И. Лаврушиным, а также всем коллегам из банковского и научного сообщества, с которыми пришлось внедрять описанные ниже положения в реальную российскую банковскую практику. В той или иной степени все они являются генераторами развиваемых далее теоретических и прикладных идей. Хотелось бы посвятить эту работу моей маме, Н.И. Валенцевой и Л.Н. Красавиной — моим первым учителям в области банковского дела, без которых эта работа вообще не была бы начата.