Кузнецова Елена Сергеевна. Инструменты управления финансовой устойчивостью коммерческого банка : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Астрахань, 2002 167 c. РГБ ОД, 61:03-8/1335-8

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические основы и практические аспекты управления финансовой устойчивостью коммерческого банка 11

1.1. Понятие, структура и факторы, определяющие финансовую устойчивость коммерческого банка 11

1.2. Особенности управления финансовой устойчивостью коммерческого банка 27

1.3. Проблемы управления финансовой устойчивостью коммерческого банка 39

Глава 2. Управление финансовой устойчивостью коммерческих банков на основе анализа их деятельности 50

2.1. Анализ финансовой устойчивости коммерческих банков 50

2.2. Методические подходы к управлению финансовой устойчивостью коммерческих банков 69

Глава 3. Разработка модели управления финансовой устойчивостью банка 83

3.1. Обоснование необходимости внедрения матричной организационной структуры управления банком 83

3.2. Методика внедрения трансфертного ценообразования и алгоритм установления трансфертной цены 91

3.3. Организация управления ресурсами и информационными потоками коммерческого банка 101

Заключение 114

Библиографический список использованной литературы 121

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Банковская система является одним из ключевых звеньев экономической системы любой страны. Банки призваны регулировать движение денежных потоков, способствовать обеспечению наиболее рационального использования финансовых ресурсов общества и перелива капитала в те отрасли экономики, где отдача от вложений будет максимальной. В условиях формирования рыночной экономики России от того, насколько успешно будет функционировать банковская система, в значительной степени будет зависеть успех в преодолении экономического кризиса, снижении инфляции и финансовой стабилизации. Исторические традиции практического ведения банковского дела и его научного анализа в России фактически были утеряны, причём практический опыт зарубежных банков в целом мало известен в нашей стране и к тому же он часто не применим в наших условиях.

Современная российская система коммерческих банков ещё очень молода, ей немногим более 10 лет. Новые российские банкиры ещё не успели накопить богатой практики, в своей профессиональной деятельности они шли и в основном продолжают идти путём проб и ошибок, передавая свой опыт и отражая свои результаты работы в научных трудах - книгах, инструкциях, статьях, а также на конференциях и совещаниях.

Управление такой достаточно сложной системой как банк, немыслимо без анализа, результаты которого представляют основу для принятия организационных и управленческих решений. Особенно сложным вопросом, на решении которого наиболее остро сказывается недостаток опыта российских банков, является организация менеджмента в коммерческом банке. К числу вопросов по организации менеджмента в коммерческом банке, можно отнести: регулирование рисков банковских операций, построение системы эффективного управления информационными потоками и ресурсами банка, анализ эффективности проводимых операций подразделениями банка, полномасштабное использование функций управления и, наконец, внедрение системы управления финансовой устойчивостью банка. Между тем без решения этих вопросов невозможно построение эффективной системы управления банком, способной обеспечить его устойчивое функционирование.

Действительно, если коммерческий банк не будет представлять широкий спектр банковских услуг своим клиентам или не будет развивать дилинговые системы, то это не ухудшит его финансовое состояние. В то же время отсутствие в коммерческом банке чётко отлаженной системы управления финансовой устойчивостью может стать причиной серьёзных сбоев и, в конечном счёте, приведёт к банкротству банка. Следовательно, вопросы организации оперативного управления финансовой устойчивостью являются сегодня наиболее важными для российских коммерческих банков, поэтому и вызывают большой практический интерес.

Проведение анализа процесса управления финансовой устойчивостью коммерческого банка на практике усложняется тем, что к настоящему времени ещё не до конца разработаны вопросы его информационного обеспечения. Отчётность, составляемая коммерческими банками в соответствии с действующими нормативными актами, не вполне соответствует требованиям, предъявляемым к отчётности в связи с коммерциализацией банковской системы. Если рассматривать общую финансовую отчётность, то она строится в соответствии с целями проводимого Банком России анализа и с точки зрения внутреннего контроля страдает чрезмерной агрегированностью. Узость информационной базы снижает достоверность выводов, и полученная информация не может использоваться для принятия управленческих решений.

Проблема внешнего контроля за финансовой устойчивостью банков остаётся на практике «разорванной» между разными ведомствами: соблюдение требований к достаточности капитала проверяется регистрирующими органами; проверка выполнения установленных нормативов ликвидности осуществляется органами банковского надзора; формирование чистого дохода, рентабельность контролируется органами Госналогслужбы. Такая организация усложняет обеспечение стабильного и эффективного функционирования банков. Финансовые кризисы 1995 г., 1998 г. показали проблемы, накопившиеся не только в государственной политике, банковском законодательстве, банковском надзоре, но и в деятельности самих банков. По данным Ассоциации российских банкиров на начало 2001 г. всем критериям финансовой устойчивости отвечало примерно 35 % от всего количества коммерческих банков; столько же банков испытывало определённые проблемы, однако их состояние не вызывало опасение. За предшествующий год число банковских учреждений (банков и филиалов) сократилось на 252, или на 11,9 %. Если в 1999 г. лицензии были отозваны у 1028 банков, то в 2000 г. - у 806, а за девять месяцев текущего года - уже у 738 банков.

Следует отметить, что одной из основных причин банкротства российских коммерческих банков является неквалифицированное управление банком, проведение неоправданно рискованной кредитной политики, принятие управленческих решений без необходимой экономической их проработки, а так же отсутствие системного подхода в реализации не только тактических задач, но и стратегических целей банковского развития.

В нынешней экономической обстановке, когда изменилась экономическая ситуация, и в первую очередь, условия функционирования коммерческих банков, достижение их целей становится возможным в основном за счёт изменения качества управления финансовой устойчивостью банка.

Зарубежные и российские учёные в области банковского менеджмента в своих работах анализируют финансовую устойчивость банка сквозь отдельные стороны деятельности кредитного учреждения - достаточность и качество капитала, ликвидность, платёжеспособность, качество активов и эффективность деятельности. Анализ и оценка управления финансовой устойчивости банка осуществляется лишь через отдельные функции управления. Комплексное управление финансовой устойчивостью как совокупности свойств системы, которой является банк, - отсутствует.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность проблем анализа и процесса управления финансовой устойчивостью коммерческого бан ка, а так же практическая необходимость их проведения предопределили выбор темы, цель, задачи и основные направления диссертационного исследования. Цели и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка модели управления финансовой устойчивостью, приемлемой для российских коммерческих банков.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи и предложены пути их исследования:

• основываясь на теоретических и практических исследованиях работы коммерческих банков, выделить основные элементы финансовой устойчивости банка;

• показать возможные различия между родственными показателями, такими как финансовая устойчивость, финансовое состояние, надёжность, и на основе теоретических исследований уточнить понятие финансовой устойчивости коммерческого банка;

• исследовать теоретические основы организации процесса управления финансовой устойчивостью банка - сущность, функции и специфику управления и, исходя из обоснования необходимости управления финансовой устойчивостью, внести рекомендации по отбору основных функций управления;

• определить и охарактеризовать основные инструменты управления финансовой устойчивостью банка, внести предложения и обосновать определения базовых понятий инструментов управления, участвующих в процессе управления финансовой устойчивостью банка;

• провести сравнительный анализ финансовой деятельности нескольких коммерческих банков и на основе полученных результатов выделить основные факторы, негативно влияющие на финансовую устойчивость банков;

• провести углублённое исследование процесса управления ресурсами и информационными потоками банка через функции управления и выявить слабые звенья в процессе управления финансовой устойчивостью банка;

• с учётом целей и задач управления финансовой устойчивостью выделить в организационной структуре банка финансовые центры и определить их взаимодействие для сокращения потерь управляемости и замкнутости информационных потоков;

• рассмотреть механизм установления трансфертного ценообразования в финансовых центрах с целью эффективного контроля за ресурсами и риском процентной ставки, а так же комплексной оценки работы финансовых центров;

• разработать методические подходы к последовательному и эффективному управлению финансовой устойчивостью коммерческого банка;

• провести апробацию разработанных методических подходов. Предметом исследования являются внутрибанковские экономические

отношения, связанные с процессом управления финансовой устойчивостью коммерческого банка.

Объектом исследования являются российские коммерческие банки.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Диссертационное исследование основано на диалектической логике и системном подходе к проблемам управления финансовой устойчивостью коммерческого банка. В ходе исследования применялись общенаучные методы и приёмы: научная абстракция, анализ и синтез, моделирование, группировки, сравнение и метод экспертных оценок.

Исследование базируется на изучении трудов отечественных и зарубежных учёных - экономистов в области теории и практики банковского дела.

В диссертационной работе автор широко использовал научные труды современных зарубежных специалистов: К. Ван Хорна, К. Дитца, X. Икрамуллаха, Д. Карлсона, Т. Коха, Д. МакНотон, К. Барлтропа, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, П. Роуза, Дж. Синки, П. Фаллетти.

Большое влияние на разработку темы диссертации оказали труды современных российских учёных - экономистов: Л.П. Белых, О.С. Виханского, В.В. Иванова, В.В. Киселёва, Ю.С. Масленченкова, А.И. Наумова, Г.С. Пановой, К. Садвакасова, Е.С. Стояновой, В.М. Усоскина, Э.А. Уткина, Г.Г. Фетисова.

Изучены также международные стандарты в области учёта и отчётности, банковского надзора, банковское законодательство Российской Федерации, инструктивные указания Центрального банка и Сберегательного банка по ведению бухгалтерского учёта, составлению и аудиторской проверке финансовой отчётности, по регулированию и надзору за деятельностью коммерческих банков со стороны Центрального банка.

Диссертационная работа выполнена в рамках п. 9.7 «Повышение эффективности деятельности банков с государственным участием, банков с иностранным участием, а также региональных банков» паспорта специальностей ВАК (экономические науки) - специальность 08.00.10-Финансы, денежное обращение и кредит.

Научная новизна работы заключается в разработке модели управления финансовой устойчивостью коммерческого банка с использованием её основных инструментов.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

• на основе теоретических исследований трёх методик по оценке финансовой устойчивости коммерческого банка (Экспресс-анализ по методике В.В. Иванова; инструкция ЦБ РФ №1; зарубежная методика «CAMEL») выделены и обоснованы основные элементы финансовой устойчивости банка, в числе которых: достаточность капитала, качество активов, эффективность деятельности, платёжеспособность и ликвидность;

• уточнён и систематизирован понятийный аппарат финансового анализа, аргументировано обоснованы определения базовых понятий, характеризующих надёжность, финансовое состояние, и на основе теоретических и практических исследований уточнено понятие финансовой устойчивости банка;

• на основе анализа теоретических и практических аспектов исследования предложена классификация функций управления, необходимая для эффективного управления финансовой устойчивостью банка;

• предложено и аргументировано базовое понятие инструментов управления финансовой устойчивостью коммерческого банка, в соответствии с функциями управления проведена их классификация;

» практически обоснованы основные недостатки управления ресурсами и информационными потоками банка, принятыми главными слагаемыми имитационного процесса управления финансовой устойчивостью коммерческого банка;

• аргументирована необходимость выделения финансовых центров в организационной структуре коммерческого банка и предложены методы оценки их деятельности;

• разработаны практические рекомендации по установлению трансфертного ценообразования в финансовых центрах и предложено пять вариантов расчёта трансфертной цены, а именно: трансфертная цена на базе затрат, по активам повышенного риска, по свободным ресурсам банка, по целевым ресурсам и по собственным средствам банка;

• разработана модель управления финансовой устойчивостью коммерческого банка на основе внедрения матричной структуры управления и трансфертного ценообразования.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные теоретические, методические и практические рекомендации могут использоваться на практике в управлении финансовой устойчивостью коммерческих банков, что позволит своевременно принимать рациональные управленческие решения для поддержания постоянной платёжеспособности банка и мобилизации резервов повышения рентабельности в условиях постоянного риска.

Практическая ценность диссертационной работы:

• предложена методика проведения анализа финансовой устойчивости коммерческого банка;

• определена последовательность выделения финансовых центров в организационной структуре банка, позволяющая интегрировать

информационные потоки, координировать работу и повысить управленческую культуру банка;

• предложен механизм трансфертного ценообразования, позволяющий оценить работу каждого финансового центра и определить их вклад в достижение конкретного результата;

• разработана модель управления финансовой устойчивостью коммерческого банка, позволяющая в полном объёме использовать все функции управления и наиболее эффективно управлять финансовой устойчивостью банка в условиях допустимого риска.

Основные положения диссертации могут представлять интерес для научных работников, преподавателей, практиков в области банковского дела и послужить основой при подготовке лекций по предметам: «Финансовый анализ», «Финансовый менеджмент», «Банковское дело».

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях профессорско-преподавательского состава, которые состоялись в Астраханском Государственном Техническом Университете в период 1998-2001 г, на двух научно-практических конференциях, проведённых в Астраханском филиале Южно-Российского Гуманитарного Института в апреле 2000-2001 г, а также на конференциях в «Приволжском Доме Знаний» (г. Пенза) в 2000 -2001г. Отдельные вопросы диссертации обсуждались на экономическом комитете в Астраханском отделении Сбербанка.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования проведены в коммерческом банке функционирующем в г. Астрахани, что подтверждается справкой о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 работ общим объёмом 3,4 п.л.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, приложений.

## Понятие, структура и факторы, определяющие финансовую устойчивость коммерческого банка

Одной из ключевых проблем успешного рыночного реформирования российской экономики является создание устойчивой системы коммерческих банков. Мировой опыт доказывает, что без решения данной проблемы оживление экономики и выход из кризиса невозможен, ибо банковский сектор экономики неразрывно связан с её другими секторами, охватывающими процессы производства и личного потребления. Данная взаимосвязь носит двоякий характер: изменения состояния экономической среды требуют соответствующих изменений в деятельности коммерческих банков, во многом определяя характер и направления этих изменений; одновременно банковская система со своей стороны оказывает обратное влияние на ход экономического развития в стране.

Разработка модели управления финансовой устойчивостью банка охватывает широкий круг глобальных и сложных вопросов, раскрывающих механизм становления и функционирования банковского капитала. Обеспечение финансовой устойчивости банка относится к числу наиболее актуальных экономических проблем, особенно в условиях транзитивной экономики, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатёжеспособности банка, а в дальнейшем - к банкротству. Между тем исследование теории и практики анализа банковской деятельности показало отсутствие единства мнений в понимании содержания понятия финансовой устойчивости, её компонентов и факторов, оказывающих влияние на неё. Для анализа условий эффективной работы банка в экономической науке и практике применяется категория «устойчивость коммерческого банка». Это обобщающая характеристика совокупности социальных, экономических, организационных, правовых, политических, социальнокультурных предпосылок, предопределяющих целесообразность и эффективность управления того или иного коммерческого банка.

Российские учёные Масленченков Ю.С. [66, С.38] и Стоянова Е.С. [97, С.415-416] выделяют следующие факторы, влияющие на общеэкономическую устойчивость банка, рассмотрим их более подробно:

а) социально - политическая ситуация, которая включает в себя устойчивость существующего правительства, влияние оппозиции, корректировку финансово-экономической и социальной политики, стабильность или социальную напряжённость в административно территориальных образованиях, политическое окружение (ориентация);

б) экономическое состояние - потенциал реального сектора экономики, обновление и выбытие производственных мощностей, конкурентоспособность товаропроизводителей, сальдо платёжного баланса страны (экспорт/импорт), возможности межотраслевого перелива ресурсов, инвестиции (приток/отток капитала);

в) положение на финансовом рынке включает в себя процентную ставку по привлечению банковских вкладов, доходность денежного рынка, доходность рынка ценных бумаг, обменный курс национальной валюты, объём спроса/ предложения на валюту, операции на валютной бирже, денежную эмиссию, темпы инфляции и инфляционные ожидания, стоимость обслуживания государственного долга, политику Центробанка России, объём золотовалютных резервов, предложение денежной массы, конкуренцию банковских услуг;

г) внутренняя устойчивость кредитной организации включает в себя параметры, отражающие наличие (отсутствие) стратегии и миссии банка, профессиональную квалификацию кадров, качество банковского менеджмента, достаточность капитала.

## Анализ финансовой устойчивости коммерческих банков

Процесс управления финансовой устойчивостью коммерческого банка представляет собой сложную задачу, при решении которой необходимо провести анализ различных сторон деятельности банка, его финансовой устойчивости. Анализ финансовой устойчивости позволяет комплексно оценить работу банка и выявить ряд главных факторов, негативно влияющих на процесс управления финансовой устойчивостью коммерческого банка.

Для выявления главных факторов, негативно влияющих на финансовую устойчивость банка, исследуем работу нескольких коммерческих банков функционирующих в г. Астрахани. В целях соблюдения коммерческой тайны, условно назовём исследуемые банки, банками А, В и С.

Следует отметить, что не все коммерческие банки при одних и тех же внешних условиях одинаково справились с проблемами, возникающими в процессе управления финансовой устойчивостью. Так, банк С в течение анализируемого периода всегда работал с положительным финансовым результатом, хотя в 1998 году сократил размер прибыли, в то время, как банки А и В не всегда работали с положительным финансовым результатом, так, в 1998 году убыток по банку А составил 13 740 тыс.руб., по банку В - 12 489 тыс. руб., в 2001 году убыток по банку В составил 5 205 тыс. руб. (см. таблицу 2.1). Убытки банков не возникают одномоментно и не исчезают бесследно - это результат проводимой политики и работы коммерческих банков, хотя такие обстоятельства, как финансовый кризис 1998 года, внесли свою лепту в ухудшение финансовой устойчивости банков. Исследуем более подробно работу коммерческих банков.

## Обоснование необходимости внедрения матричной организационной структуры управления банком

Постоянно усложняющиеся условия работы коммерческих банков требуют перехода от интуитивного метода управления финансовой устойчивостью банка к научно - обоснованному методу. Современный рынок требует создания и поддержания чётких стандартов, которые представляют собой шаблоны управленческих процедур.

Работа с управленческими стандартами позволяет полностью контролировать финансовую устойчивость банка и просматривать перспективу принимаемых решений. Поэтому создание модели управления банком и формализация решений большей части управленческих задач позволяют избежать негативных последствий в управлении финансовой устойчивостью коммерческого банка.

Для внедрения модели управления в работу коммерческого банка необходимо:

1. сгруппировать работников не по подразделениям, а по проектным группам, т.е. по группам взаимосвязанных работ;

2. придать выделенным проектным группам статус хозрасчётных групп;

3. ввести систему оперативного учёта и систему оценки деятельности проектных групп;

4. организовать процесс управления ресурсами и информационными потоками в проектных группах с целью управления финансовой устойчивостью коммерческого банка. Предлагаемая модель управления наиболее актуальна в банках с разветвлённой филиальной сетью и большой численностью персонала. Внедрение модели управления позволит эффективно управлять элементами финансовой устойчивости коммерческого банка и в полной мере использовать все функции управления.

В целях усовершенствования процесса управления финансовой устойчивостью необходимо внедрить в работу банка матричную структуру управления. Это предполагает наложение на существующую организационную структуру проектных групп, связанных с управлением финансовой устойчивостью банка. Особенностью матричной структуры является то, что члены проектной группы по управлению финансовой устойчивостью подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают.

Руководитель проекта в матричной структуре отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к управлению финансовой устойчивостью банка. Это требует передачи всех материальных и финансовых ресурсов по управлению финансовой устойчивостью в его полное распоряжение. В обязанности руководителя проекта входит так же планирование и проверка хода выполнения проекта. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, принимают решения о выполнении намеченных работ, а также контролируют выполнение поставленных задач.

Наиболее эффективное управление финансовой устойчивостью достигается путем разделения проектных групп в зависимости от совершаемых работ на финансовые центры.

Коллектив авторов книги «Семь нот менеджмента» выделяет для внедрения бюджетного управления на предприятиях следующие финансовые центры:

Центр финансового учёта (ЦФУ) - структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие определённый набор хозяйственных операций, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие операции, конечная цель которых максимизация прибыли, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию поставленных перед ним целей и соблюдения расходов в пределах установленных лимитов.

Профит - центр - структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес - проектов банка, обеспечивающих получение прибыли.

Венчур - центр - структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес - проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

Центр затрат - структурное подразделение или группа подразделений, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования профит - центров или венчур - центров и непосредственно не приносят прибыли.

Казначейство - это банк внутри банка, общий «финансовый мешок», куда все ресурсы поступают и откуда забираются по определённой схеме, иногда его называют центром консолидации, так как в данном центре сосредотачивается вся информация о ресурсах.

Для управления финансовой устойчивостью выделим следующие финансовые центры в организационной структуре банка.

Центр финансового учёта 1 (ЦФУ1) - группа структурных подразделений, осуществляющих определённый набор операций по расчетно-кассовому обслуживанию юридических лиц и бюджетов, в структуре управления - это отдел расчётно - кассового обслуживания юридических лиц, Доп. офисы, ОПЕРО и филиалы по обслуживанию юридических лиц, а так же специалисты из отдела по пластиковым картам и валютным операциям.

Центр финансового учёта 2 (ЦФУ2) - группа структурных подразделений, осуществляющих определённый набор операций по обслуживанию физических лиц, в структуре управления - это отдел вкладов и расчётов, Доп. офисы, ОПЕРО и филиалы по обслуживанию физических лиц, а так же специалисты из отдела по пластиковым картам и валютным операциям.

Центр финансового учёта З (ЦФУЗ) - структурное подразделение, осуществляющее определённый набор операций по реализации ценных бумаг, в структуре управления - это специалисты из отдела ценных бумаг, специалисты из Доп. офисов и ОПЕРО по реализации ценных бумаг.

Центр финансовой ответственности 1 (ЦФОІ) - группа структурных подразделений, осуществляющих операции по кредитованию юридических лиц, в структуре управления - это специалисты из отдела кредитования, юридического отдела и отдела безопасности, занимающиеся обслуживанием юридических лиц.