

А.А. РАКОВЕЦ

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДСТВОМ БАНКА

Последние десятилетия стали периодом глубоких изменений в банковском деле, что нашло отражение в появлении новых услуг, бурном развитии информационных технологий, интернационализации банковской деятельности, развитии конкурентной среды; а это в свою очередь повлекло за собой "сжатие" прибылей, увеличение принимаемых рисков.

Эти процессы в различной степени затронули все страны, включая и Республику Беларусь.

Жестокая конкуренция на финансовом рынке, сложившаяся система регулирования деятельности банка со стороны центрального банка не позволяет манипулировать процентными ставками по кредитам и депозитам, стоимостью прочих услуг банка. Все это выявляет две области, в которых любой банк может выделиться в сравнении с другими банками: надежное управление рисками и операционная эффективность.

В современных условиях руководству банка для того чтобы сохранить и увеличить свою долю на рынке, требуется принятие единственно верных управленческих решений. Эта важная задача может быть решена лишь при наличии системы информационной поддержки.

В идеале руководству банка следовало бы "управлять исключениями", опираясь на ключевую информацию, поставляемую управленческой информационной системой внутреннего пользования. В этом случае руководство сосредоточивает свое внимание на исключительных ситуациях, делегируя право принятия повседневных решений среднему и низшему звеньям руководства, исходя из кодифицированных стандартных процедур и практики. Небольшие банки могут не располагать ресурсами и опытом для разработки таких стандартизированных подходов, поэтому в них наблюдается тенденция управлять всем, включая мелочи, а это означает, что руководство рассматривает все финансовые данные и участвует в принятии всех решений, даже тривиальных. Когда банк становится настолько большим, что эффективное управление им небольшой группой лиц, ответственных за принятие решений, становится невозможным, старшему

руководству приходится делегировать право принятия рутинных решений менее высоким уровням управления, а самому сосредоточиться на вопросах политики банка и отслеживания эффективности работы руководителей низших уровней с помощью консолидированных показателей эффективности и по отчетам об исключительных ситуациях, связанных с существенными отклонениями от плана.

Для управления исключениями требуется сложная и эффективная управленческая информационная система; подобные системы имеются не во всех финансовых учреждениях, где практикой зачастую является простая консолидация данных без реального их анализа. Такой подход замедляет развитие учреждения, поскольку руководство, как правило, не осознает, что необходимы более сложные методы управления, пока их отсутствие само по себе не создает затруднений в работе. Если банк располагает эффективной управленческой информационной системой (это означает, что реализуется эффективный процесс сбора информации, которая надежно хранится и преобразовывается в удобном для использования виде), внутренние отчеты содержат наиболее исчерпывающие и существенные из имеющихся сведения. Кроме того, качество внутренней управленческой информации косвенно характеризует понимание руководством текущих процессов управления и его способности выявлять и реагировать на изменение показателей работы банка в конкурентной среде. Внутренние данные не должны подвергаться искажениям как бы для предполагаемого внешнего наблюдателя, поскольку они предназначаются для использования руководством, хотя могут отражать приоритеты высшего звена, на которые в свою очередь влияют рынок и особенности правового регулирования.

Разработка качественных систем внутреннего учета и управленческой информационной системы является сложной задачей. Рядовому банку часто приходится выбирать между приобретением готовой системы, которая только частично удовлетворит его требования и может оказаться трудной для понимания, и разработкой собственной системы своими специалистами, хотя такая система зачастую оказывается всего-навсего способной к распечатке содержимого памяти системы учета и не способной к обработке данных, которая и превращает их в полезную для руководства информацию. Тем не менее некоторые банки разрешили эту проблему, создав соответствующие подразделения.

Информационная система, способная выполнить свою функцию по обеспечению оперативного получения руководством данных об основных финансово-экономических показателях деятельности банка и информации о клиентах, а также организации процесса планирования деятельности банка (как текущего, так и стратегического), должна обеспечивать поддержку по ряду направлений анализа и планирования (структура подобной системы представлена ниже).

Информационная система поддержки принятия решений руководством банка должна содержать следующие подсистемы и блоки.

1. Подсистема "Анализ и прогноз внутреннего состояния банка"

- 1.1. Блок "Мониторинг текущего состояния"
 - 1.1.1. Ресурсы и активы
 - 1.1.2. Показатели доходности
 - 1.1.3. Показатели рисков
 - 1.1.4. Показатели адекватности капитала и резервов банка
 - 1.1.5. Официальная отчетность
- 1.2. Блок "Планирование"
 - 1.2.1. Текущее, планирование
 - 1.2.2. Перспективное планирование

2. Подсистема "Анализ и прогноз состояния финансовых рынков"

- 2.1. Блок "Индикаторы состояния финансовых рынков"
- 2.2. Блок "Прогнозы состояния финансовых рынков"

(в рамках блоков 2.1 и 2.2 рассматриваются рынки государственных и корпоративных ценных бумаг, валютный рынок, МБК, кредитный портфель, депозиты клиентов).

При этом следует принять во внимание, что вторая подсистема требует намного больших усилий для своей реализации. Она осложнена нестабильностью описываемых в ней процессов, а следовательно, плохой прогнозируемостью. В связи с этим в настоящий момент предполагается реализовать ее в основном как базу данных, в которой будет накапливаться вся доступная информация (с элементарными алгоритмами обработки динамических рядов), что в дальнейшем облегчит развитие подсистемы. В настоящее время основное внимание предполагается уделить разработке подсистемы внутреннего анализа и планирования, которая наиболее полно обеспечена необходимой информацией и методически достаточно проработана. В связи с этим рассмотрим подробнее содержание ее основных блоков.

Назначением блока 1.1 подсистемы 1 является представление руководству банка информация о текущем состоянии различных показателей деятельности банка в режиме реального времени, причем в нескольких разрезах: планируемое состояние (определяемое заключенными договорами), фактическое состояние (учитывающее реальное исполнение или неисполнение договорных обязательств) и возможное состояние при условии заключения рассматриваемых сделок.

Рассмотрим содержание разделов подсистемы 1, которые включают информацию по ряду показателей и моделей.

Ресурсы и активы

1. Структура ресурсов по группам:

структура ресурсов по инструментам (собственные средства, средства, привлеченные с помощью ценных бумаг, счета до востребования, средства в расчетах и т.д.);

структура ресурсов по типам контрагентов (банки, юридические и физические лица);

структура ресурсов по срокам востребования средств;

структура ресурсов по длительности использования средств;

структура ресурсов по валютным операциям;

структура ресурсов в разрезе филиалов;

структура ресурсов по принципу платности;

структура ресурсов по принципу стабильности (т.е. риска быстрого изъятия средств);

классификация ресурсов по нескольким из приведенных выше признаков.

2. Структура активов по группам:

структура активов по инструментам (касса, счета НОСТРО, государственные и корпоративные ценные бумаги, кредиты, основные средства и т.д.);

структура активов по типам контрагентов (банки, юридические и физические лица);

3. На основании данных подсистемы 2 и блока 2.2 производится анализ работы центров прибыльности:

объем и структура расходов по подразделениям банка;

расчет внутренней (трансферной) стоимости ресурсов банка;

определение доходов и расходов центров прибыльности;

определение итоговой эффективности деятельности центров прибыльности.

Показатели рисков

Анализ рисков в рамках информационной системы производится по блокам:

риски контрагентов банка (анализ кредитного портфеля, крупных рисков и рисков пассивных операций, анализ информации по отраслево-

му и региональному признакам, анализ финансового состояния контрагентов);

позиционные (рыночные) риски банка (процентный, валютный риски, риски ликвидности, диверсификация операций по различным секторам рынка);

операционные риски (объемы операций, выполняемые отдельными подразделениями и сотрудниками).

Расчет соответствующих показателей производится на основании использования данных из других разделов и баз данных по клиентам, контрагентам и индикаторам состояния финансовых рынков (подсистема 2).

Результатом проведенного анализа является определение лимитов на контрагентов банка, региональные лимиты, лимиты на операции банка и его сотрудников.

В рамках блока 1.2 подсистемы 1 решаются следующие задачи.

Текущее планирование:

имитация показателей деятельности банка при условии заключения новых договоров;

планирование состояния счетов НОСТРО и касс банка с учетом платежных позиций по кредитным, депозитным, вексельным операциям, по валютным операциям и клиентских платежей и поступлений;

планирование текущих доходов и расходов, прибыли банка;

структура активов по срокам возврата вложенных средств;

структура активов по длительности вложений;

структура активов по валюте операции;

структура активов в разрезе филиалов;

структура активов, приносящих и не приносящих доход;

структура активов по принципу ликвидности;

классификация активов по нескольким из приведенных выше признаков.

Наличие аналитической классификации активов и пассивов позволяет перейти к рассмотрению принципиальных по своему значению показателей согласованности ресурсной базы и активов банка, что предполагает анализ данных по следующим позициям:

согласованность активов и пассивов по срокам. Расчет GAP соотношения;

показатели валютной позиции;

соотношение активов, не приносящих доход, и бесплатных ресурсов;

модели фондирования активных операций: структура и стоимость ресурсов, фондирующих отдельные активные операции, расчет маржи по ним.

Показатели доходности

1. Интегральные показатели прибыльности:

необходимая и достаточная процентная маржа;

факторы, влияющие на показатели прибыльности (модель Дюпона);

расчет коэффициентов прибыльности и рентабельности деятельности банка (ПНА, ПНК, прибыль к уставному фонду и т.д.);

структура доходов и расходов банка;

модель формирования прибыли банка (валовой доход, налогооблагаемая база, расчет чистой прибыли);

оптимизация налогов.

2. Показатели доходности:

расчет маржи по активным операциям (исходя из структуры фондирования);

определение внутренней нормы доходности операций;

сравнение рыночной и фактической доходности инструментов;

определение факторов, влияющих на уровень доходности и стоимости инструментов;

планирование оптимальной структуры активов банка;
модель оптимизации доходности банковских операций при соблюдении ограничений ликвидности.

3. Перспективное планирование:

определение целевых задач банка, составление планов доходов и расходов;

анализ и прогноз динамики активов и пассивов банка;

анализ и прогноз доходности активов и стоимости ресурсов;

прогноз объемов операций, доли банка на определенных сегментах рынка;

плановый баланс банка;

планирование банковских инвестиций и оценка их эффективности.

Надо подчеркнуть, что все разделы блока "Мониторинг текущего состояния" связаны друг с другом и основаны на единой информационной платформе, в основе которой лежат базы данных, описывающие все информационные потоки банка (в том числе кредитные, депозитные договора, договора МБК, операции с ценными бумагами и т.д.) и состояние финансовых рынков. Естественно, что успех создания описанной выше системы в основном зависит от полноты той информации, которая будет представлена в центральной базе данных. Предлагаемый подход к созданию системы анализа на единой информационной платформе позволит решать не только перечисленные выше задачи анализа деятельности банка, но и создавать более совершенные системы анализа, использующие инструментарий имитационного моделирования, методы статистического анализа динамических рядов и прочие, для которых в электронном виде и в единых форматах будет накоплена необходимая статистическая информация, а также планировать текущую и перспективную деятельность банка.

Опыт показал, что банк без хорошей управленческой информационной системы едва ли способен к эффективной конкурентной борьбе, а банки, претерпевающие трудности, обычно не располагают подобными системами.