

Управление финансовыми рисками

Шамрина Светлана Юрьевна, кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедры «Финансовый менеджмент и банковское дело» ФГБОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет»,
E-mail: svetlana2202@list.ru

Остапенко Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансовый менеджмент и банковское дело» ФГБОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет»,
E - mail: Helen_07-84@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Аннотация. В статье предложены методические подходы к организации процессного подхода, предполагающего рассмотрение деятельности как набора взаимосвязанных бизнес-процессов в рамках банковского менеджмента. Предлагаемый подход обладает определенными преимуществами перед применяемой функционально-ориентированной схемой управления. Кроме того предложена авторская «Экспертиза проектов, поступающих на кредитный комитет»

Ключевые слова: *процессный подход, ликвидность, коммерчески банк, кредитный проект.*

В последнее время одним из наиболее перспективных направлений оптимизации работы коммерческих банков стало внедрение процессного подхода, предполагающего рассмотрение деятельности любой фирмы как набора взаимосвязанных бизнес-процессов.

Популярность данного подхода обусловлена значительными преимуществами перед традиционной функционально-ориентированной моделью, к числу которых можно отнести усиление контроля за процессами, повышение скорости и качества их выполнения, а также снижение транзакционных издержек.

Все эти преимущества в равной степени важны и для целей совершенствования систем управления рисками. Поэтому в рамках данного исследования была проведена адаптация подхода, успешно применяемого бизнес-подразделениями, к сфере управления рисками региональных банков.

В крупных фирмах внедрением процессного подхода, как правило, занимаются специально созданные подразделения, которые курирует руководитель фирмы или его заместитель по стратегическому развитию.

В целях же внедрения процессного подхода в риск-подразделениях региональных банков вполне достаточно

приглашенного консультанта, имеющего опыт реализации аналогичных проектов в бизнес-подразделениях более крупных фирм, в т.ч. не относящихся к банковскому сектору.

Первоначально необходимо выбрать единую нотацию, т.е. систему условных обозначений, применяемых для описания всех риск-процессов. Для этих целей лучше использовать специализированное программное обеспечение, например, Microsoft Visio, входящее в стандартный пакет Microsoft Office.

Подобные программы позволяют представить процесс в виде функциональной блок-схемы, состоящей из шапки с указанием названия процесса и его владельца, а также дорожек, на которых размещаются функции, относящиеся к определенному участнику процесса.

При этом число дорожек совпадает с числом участников процесса, к числу которых относятся все задействованные в процессе структурные подразделения банка, коллегиальные органы и иные лица. Большую часть дорожек занимают функции, для описания которых используются следующие условные обозначения (рисунок 1).

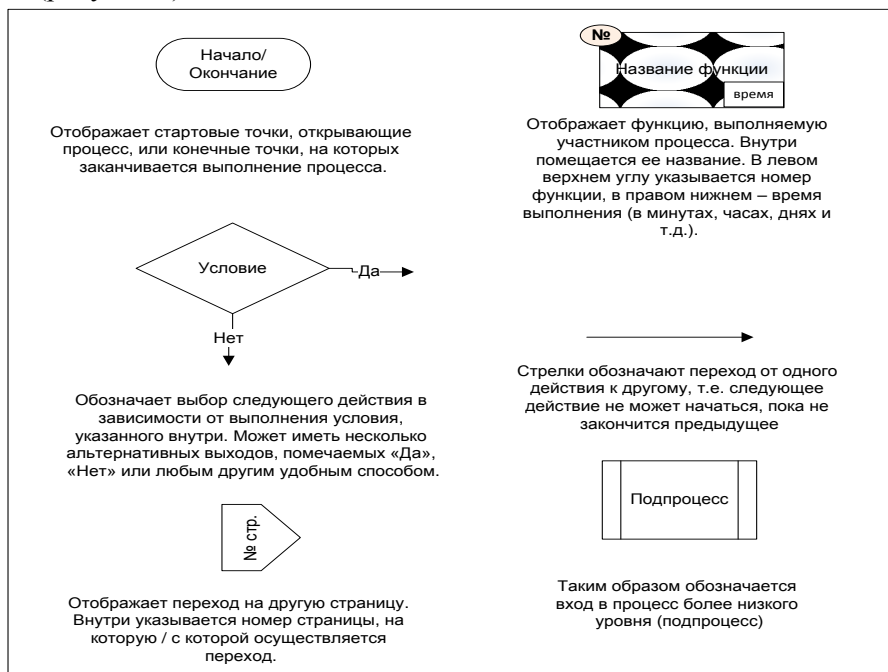


Рисунок 1 – Условные обозначения, применяемые при описании процессов

После этого наступает время построения дерева бизнес-процессов, под которым понимается иерархическая структура всех

выполняемых риск-подразделениями процессов от наиболее крупных (например, «Управление кредитным риском») к более детализированным (пример – «Ежеквартальный мониторинг резервов в рамках Положения № 254-П»).

Построенное дерево риск-процессов проходит обязательную экспертизу у приглашенного консультанта на предмет соответствия процессному подходу.

После этого консультанту следует определить очередность описания риск-процессов. От правильности решения этой задачи будет зависеть успешность реализации всего проекта в целом. При этом не имеет смысла описывать и оптимизировать процессы, выполняемые на нерегулярной основе, даже если их выполнение связано с определенными трудностями. Описание одного процесса занимает около месяца, поэтому в первую очередь необходимо оптимизировать процессы, вклад которых в эффективность системы управления рисками является наибольшим.

Выбранные приоритеты фиксируются в программе, включающей конкретные сроки описания каждого риск-процесса и ответственных за это лиц. Данная программа утверждается правлением и получает статус нормативного документа банка, обязательного к исполнению всеми его сотрудниками.

Далее наступает этап описания процессов «Как есть», в котором ключевую роль играют владельцы процессов. Под ними понимаются руководители, несущие ответственность за результат процесса, а также распоряжающиеся ресурсами, необходимыми для его функционирования. В данном случае владельцами процессов будут руководители риск-подразделений регионального банка (отдел управления рыночным риском, сектор операционного риска и т.п.).

Владелец процесса организует встречи со всеми его участниками, телефонные обзвоны, опросы по электронной почте, позволяющие выяснить все существенные детали процесса и осуществить его описание в рамках выбранной ранее нотации. При этом схема должна отражать реальное положение дел, то есть представлять собой «зеркало» деятельности участников риск-процесса с минимум субъективных оценок его владельца.

Описание процесса «Как есть» позволяет выделить его «узкие места» и наметить план по оптимизации. Последний начинается со сбора мнений внутренних клиентов, т.е. подразделений, являющихся получателями какой-либо информации от риск-подразделений (заключений на кредитный комитет, отчетов, консультаций и т.п.).

Обработка и документирование результатов подобного исследования позволит определить проблемные места, требующие оптимизации. При этом следует обратить повышенное внимание на входы в процесс (в идеале он должен быть всего один) и очередность действий. Достаточно часто есть возможность замены последовательного порядка выполнения операций на параллельный, что существенно снижает общее время процесса. Помимо этого хорошие результаты дает сведение к минимуму передачи информации в устном виде и замена бумажного документооборота на электронный.

Полученные результаты закрепляются в схеме процесса «Как должно быть», которая после экспертизы приглашенным консультантом и утверждения правлением банка позволит начать внедрение запланированных изменений. Описание и оптимизация риск-процессов банка с установлением зон ответственности даст топ-менеджменту четкую картину того, как организован процесс управления рисками в банке. Наличие такой информации позволит кардинально изменить подход к оптимизации выполняемых функций и вывести его на качественно иной уровень.

Анализ данного процесса позволил установить следующие «узкие места»:

- значительные затраты времени на деятельность, не создающую ценности – пересылку документов и их дополнительную проверку (в общей сложности 2,8 рабочих часа);
- последовательное рассмотрение документов различными подразделениями управления оценки и контроля рисков при наличии технической возможности их параллельной обработки.

Результатом внедрения подобной схемы должно стать значительное сокращение длительности процесса (таблица 1).

Так, после оптимизации общее время процесса сократится с 55,3 до 32,8 рабочих часов (на 22,5 часа или на 40,7 %). Основной причиной этого станет уменьшение полезного времени процесса на 20,0 часов (38,1 %), обусловленное параллельной обработкой документов различными подразделениями управления оценки и контроля рисков.

Таблица 1 – Изменение длительности процесса «Экспертиза проектов, поступающих на кредитный комитет»

Показатель	Процесс "Как есть", часов	Процесс "Как должно быть", часов	Изменения	
			часы	%

Полезное время процесса	52,5	32,5	-20,0	-38,1
Время на деятельность, не создающую ценности в т.ч.:	2,8	0,3	-2,5	-89,3
- транспортировка информации	1,5	0,3	-1,2	-80,0
- дополнительные проверки	1,3	0,0	-1,3	-100,0
Итого общее время процесса	55,3	32,8	-22,5	-40,7

Также позитивную роль сыграет существенное сокращение времени, затрачиваемого на транспортировку информации (на 1,2 часа или в 5 раз) и полная ликвидация потерь на дополнительные проверки (1,3 часа), вызванные переходом на электронную систему обмена документами.

Для оценки эффекта, который будет получен региональными банками, определим дополнительные доходы и расходы, связанные с процессом оптимизации.

Вторым рассмотренным процессом стала экспертиза кредитных проектов сектором контроля ликвидности. Анализ схемы процесса «Как есть», помимо уже установленных ранее чрезмерных затрат времени на дополнительные проверки, выявил следующие недостатки:

1. Значительная часть кредитных проектов (до 15 %) получает отрицательные заключения по причине несоответствия параметров кредита возможностям банка в области поддержания собственной ликвидности. При этом решение об отказе от кредитования принимается только на заседании кредитного комитета, что приводит к излишним затратам трудовых и временных ресурсов.

2. Отсутствует обратная связь между сектором контроля ликвидности и кредитным инспектором. Рекомендации по изменению параметров кредитования направляются членам кредитного комитета, а не сотруднику, непосредственно контактирующему с клиентом. В результате отсутствует возможность оперативного согласования с заемщиком новых параметров кредита.

Основным из них является создание упрощенной формы по контролю ликвидности. Ежедневно она будет заполняться сотрудниками сектора контроля ликвидности и размещаться на доступном для всех кредитных инспекторов ресурсе.

После того как кредитный инспектор подставит основные параметры проекта (график выборки и погашения) в форму (таблица 2), автоматически будет оценено влияние нового кредитного продукта на разрыв ликвидности банка.

При этом каждый временной диапазон будет окрашен в один из трех цветов – зеленый, желтый или красный. Зеленый цвет означает отсутствие замечаний, желтый – рекомендацию, по возможности, переместить платеж или его часть в ближайшую «зеленую зону», красный – наличие неприемлемого для банка дефицита ликвидности на этом сроке.

При наличии хотя бы одной «красной зоны» дальнейшее рассмотрение кредитного проекта невозможно.

Таблица 2 – Пример упрощенной формы контроля ликвидности

Показатель	до 1 месяца	от 1 до 6 месяцев	от 6 до 12 месяцев	от 1 года до 5 лет	свыше 5 лет
График выборки кредитного продукта, тыс. руб.	15 000	5 000	10 000	0	0
График погашения кредитного продукта, тыс. руб.	0	0	0	10 000	20 000
<i>Оценка разрыва ликвидности</i>	<i>Желтый</i>	<i>Зеленый</i>	<i>Желтый</i>	<i>Зеленый</i>	<i>Зеленый</i>

Получение подобных сведений уже на ранней стадии рассмотрения кредитного проекта позволит кредитному инспектору провести переговоры с клиентом и, при наличии такой возможности, изменить параметры кредитного продукта. В результате, на рассмотрение кредитного комитета будут выноситься только продукты, изначально удовлетворяющие требованиям банка в части влияния на его ликвидность. Это позволит свести к минимуму отказы по данной причине и минимизировать затраты на рассмотрение заведомо «непроходных» заявок. Кроме того, не понадобится отдельная экспертиза кредитного проекта сектором контроля ликвидности, так как для рассмотрения проекта кредитным комитетом достаточно будет приложить заполненную упрощенную форму.

Для оценки эффективности применения предложенной схемы оптимизации в региональных банках оценим расходы на реализацию новых элементов процесса (формулы 1-4).

$$P^{ЛВ} = P^{КЛ} + P^{КИ}, \quad (1)$$

где $P^{КЛ}$ – затраты сектора контроля ликвидности на ежедневное формирование упрощенной формы контроля ликвидности, тыс. руб.;

где $P^{КИ}$ – затраты на заполнение кредитными инспекторами упрощенной формы контроля ликвидности, тыс. руб.

$$P^{КЛ} = V^{фор} * PД * Z^{КЛ} * (1 + O^{ВН} / 100) / PЧ^{мес}, \quad (2)$$

где $V^{фор}$ – время, необходимое на формирование упрощенной

формы контроля ликвидности, рабочих часов;

$RД$ – число рабочих дней в году;

$Z^{КЛ}$ – средняя заработная плата сотрудника сектора контроля ликвидности, тыс. руб. в месяц;

$O^{ВН}$ – ставка отчислений во внебюджетные фонды, %;

$РЧ^{мес}$ – среднее число рабочих часов в месяце.

$$R^{КИ} = V^{зап} * КП * Z^{КИ} * (1 + O^{ВН}/100) / РЧ^{мес}, \quad (3)$$

где $V^{зап}$ – время, необходимое на заполнение формы контроля ликвидности по одному кредитному проекту, рабочих часов; $КП$ – число кредитных проектов юридических лиц, рассмотренных банком за год; $Z^{КИ}$ – средняя заработная плата кредитного инспектора, тыс. руб. в месяц.

После этого необходимо рассчитать величину экономии средств, связанную с отказом от рассмотрения проектов, не удовлетворяющих требованиям банка в части ликвидности. Она определяется по следующей формуле:

$$\Delta^{лик} = КП * R^{КП} * П^{отк} / 100 \%, \quad (4)$$

где $R^{КП}$ – величина затрат на рассмотрение одного кредитного проекта юридического лица, тыс. руб.; $П^{отк}$ – удельный вес отказов в кредитовании по причине неблагоприятного влияния проекта на ликвидность банка, %.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило высокую эффективность применения процессного подхода для оптимизации риск-процессов региональных коммерческих банков. Однако его внедрение должно сочетаться с применением наиболее перспективных технологий управления основными видами банковских рисков.

Список литературы:

1. Гончарова Н.А., Афанасова А.В., Собченко Н.В. Дистанционное банковское обслуживание: состояние и направления развития / Н.А. Гончарова, А.В.Афанасова, Н.В. Собченко // В сборнике: Общество в эпоху перемен: формирование новых социально-экономических отношений. Материалы V международной научно-практической конференции. Саратов, 2014. С. 54-56.

2. Гурнович Т.Г., Горинова О.Ю. Обеспечение устойчивого развития банковской системы / Гурнович Т.Г., Горинова О.Ю. // Учетно-аналитические и финансово-экономические проблемы развития региона 2012. С. 153-156.

3. Гурнович Т.Г., Глущенко Г.Н./ Управление рисками в кредитной деятельности коммерческого банка // Финансово-экономические проблемы развития региона и учетно-аналитические аспекты функционирования предпринимательских структур Сборник научных трудов по материалам

Ежегодной 77-й научно-практической конференции ФГБОУ ВПО "Ставропольский государственный аграрный университет" "Аграрная наука – Северо-Кавказскому федеральному округу". 2013. С. 219-222.

4. Кубанова Д.М., Собченко Н.В. Кредитные организации и социальные сети / Д.М.Кубанова, Н.В. Собченко // Экономика и социум. 2014. № 2-2 (11). С. 844-847.

5. Лапина Е.Н. Оценка кредитных рисков в банковской системе российской федерации/ Лапина Е.Н, Новиков С.Ю.// Финансово-экономические проблемы региональной экономики Сборник трудов Международной научно-практической конференции "Взаимодействие финансового и реального секторов экономики" по материалам научного семинара преподавателей и магистрантов. 2013. С. 170-178.

Financial risk management

Svetlana Y. Shamrina, candidate of economic sciences, Senior Lecturer of the Department «Financial Management and Banking», Stavropol state agrarian University, E - mail: svetlana2202@list.ru

Elena A. Ostapenko, candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department «Financial Management and Banking», Stavropol state agrarian University, E - mail: Helen_07-84@mail.ru

THE ORGANIZATION'S RISK MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE PROCESS APPROACH

Abstract. In the article methodical approaches to the organization of the process approach, involving review of the activities as a set of interrelated business processes within the bank management. The proposed approach has certain advantages over the applicable functional-oriented control scheme also offered the author "Examination of projects submitted to the Credit Committee"

Key words: process approach, liquidity, commercial banks, credit project.

References:

Goncharova NA, Afanasova AV Sobchenko NV Remote Banking: state and development trends / NA Goncharova, A.V.Afanasova, NV Sobchenko // In: Society in Times of Change: the formation of new social and economic relations. Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. Saratov, 2014. pp 54-56.

Gurnovich TG, Gorinova O. Sustainable development of the banking system / Gurnovich TG, Gorinova O.YU. // accounting and analytical, financial and economic problems of the region, 2012. S. 153-156.

Gurnovich TG, Gluschenko GN / Risk management in commercial bank lending activity // Financial and economic problems of the region and the accounting and analytical aspects of the business structures Collection of scientific papers based on the 77th Annual Scientific-Practical Conference VPO "Stavropol State Agrarian University" "agricultural science - North Caucasian Federal District." 2013. pp 219-222.

Kubanovа DM, Sobchenko NV Credit institutions and social networks / D.M.Kubanovа, NV Sobchenko // Economy and Society. 2014. № 2-2 (11). S. 844-847.

Lapina EN Assessment of credit risk in the banking system of the Russian

Federation / Lapin EH, Novikov SY // financial and economic problems of regional economy Proceedings of the International scientific and practical conference "Interaction of financial and real sectors of the economy" based on scientific seminar faculty and graduate students. 2013 S. 170-178m.