

УДК 336.663

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ПОТОКОВ В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Родин Денис Яковлевич

к.э.н., доцент

*Кубанский государственный аграрный  
университет», г.Краснодар, Россия*

Проведенное автором исследование субъектно-объектных отношений, возникающих в процессе эффективного управления финансовыми потоками коммерческого банка, предопределило необходимость формирования информационно-аналитических кейсов, отражающих все аспекты происходящих бизнес-процессов в банке. В целях обеспечения эффективной реализации стратегии устойчивого развития банковских институтов, необходима разноплановая, но вместе с тем взаимоувязанная информация, что ставит задачу разработки системы информационного обеспечения и комплекса аналитических процедур бизнес-процессов коммерческого банка. С точки зрения автора основным целевым показателем в системе реализации стратегий бизнес-процессов кредитно-финансового института является создание и приращение его стоимости. Проведенное исследование позволило автору предположить, что в качестве результативного показателя приращения стоимости банка, с точки зрения стратегического подхода к управленческому процессу, целесообразно использовать индикатор экономической добавленной стоимости (EVA)

Ключевые слова: БАНК, БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ, ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТОК, СТОИМОСТЬ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА, ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ, ЭКОНОМИЧЕСКИ ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ

UDC 336.663

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF  
INFORMATION FLOWS FORMATION IN  
BUSINESS PROCESSES OF COMMERCIAL  
BANKS**

Rodin Denis Yakovlevich

Cand.Econ.Sci., associate professor

*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

The study of subject-object relations arising in the effective management of financial flows of commercial bank, conducted by the author, has predetermined the need of creation of information-analytical case studies that reflect all aspects of ongoing business processes in the bank. In order to ensure effective realization of strategies for sustainable development of the banking institutions that require diverse and also interrelated information that puts the task of developing an information management system and complex analytical procedures, business processes of commercial bank. From the author's point of view the main target in the strategies of business processes credit and financial institution is to create and increase its value. The study allowed the author to suggest that as the effective index of the increment value of the bank, in terms of strategic approach to the management process, it is advisable to use the indicator of economic value added (EVA)

Keywords: BANK, BANK MANAGEMENT, BANKING, INFORMATION AND ANALYTICAL CASE STUDIES, BUSINESS PROCESS, INFORMATION FLOW, THE COST OF BANKING, FINANCIAL STRATEGIES, ECONOMIC VALUE ADDED

В условиях посткризисного развития экономических систем особое значение приобретает функция управления финансами. Финансовый менеджмент в банковской сфере охватывает весь цикл деятельности финансово-кредитного института и предъявляет определенные требования к информационно-аналитическому обеспечению бизнес-процессов в коммерческом банке.

Информационная база, построенная на оценке результативности бизнес-процессов коммерческих банков, в значительной степени учитывает требования МСФО и Базельского комитета. Данные требования предусматривают раскрытие информации для внешних пользователей и содержат ряд основополагающих принципов, среди которых:

- непрерывность деятельности финансового института;
- постоянство правил бухгалтерского учета в процессе деятельности коммерческого банка;
- осторожность в оценке активов и обязательств, доходов и расходов в целях предотвращения переноса существующих рисков на последующие периоды;
- отражение в учетных регистрах банковских операций в день их совершения;
- преобладание входящего балансового остатка;
- отражение активов и обязательств по их первоначальной стоимости, которая не изменяется до момента их списания;
- открытость информации, которая предполагает достоверность и понятность пользователям показателей учета и отчетности;
- консолидированное отражение информации о требованиях и обязательствах банковских групп и холдингов.

Традиционное содержание аналитического обеспечения банковского финансового менеджмента не достаточно полно учитывает инновационные аспекты поступательного развития банка, что затрудняет обоснование стратегий его устойчивого развития.

В целях эффективного управления финансами менеджерам необходимо глубоко и всесторонне понимать банковскую деятельность, что предопределяет формирование информационно-аналитических кейсов, отражающих все аспекты происходящих бизнес-процессов в банке. Каждый такой информационно-аналитический кейс должен содержать результаты по отдельным направлениям стратегического развития банка.

В наших исследованиях мы сформировали информационно-аналитические кейсы по реализации следующих направлений управленческого процесса:

- формирование финансовой стратегии банка;
- разработки стратегии маркетингового исследования рынка банковских услуг;
- реализации инвестиционной стратегии, определяющей вектор развития банка и обеспечивающей его конкурентоспособность в долгосрочной перспективе;
- модернизацию бизнес-направлений по выполнению социальной миссии кредитно-депозитного финансового посредничества;
- обеспечение капитальной устойчивости, связанной с выбором наиболее оптимальной модели формирования собственного и привлеченного капитала банка.

Рассматривая разновекторное движение бизнес-процессов в банковской сфере, следует выделить их общие характерные черты. С точки зрения автора, бизнес-процесс представляет совокупность различных видов деятельности коммерческого банка, в рамках которой на «входе» используется один или более финансовых и материальных ресурсов, а в результате этой деятельности на «выходе» создается банковский продукт, представляющий определенную ценность для потребителя.

По характеру воздействия на объект управления различают основные и вспомогательные бизнес-процессы. Основные бизнес-процессы создают ценность для клиента банка посредством использования определенных видов финансовых и нефинансовых ресурсов и добавления к ним стоимости в течение всего бизнес-процесса. К ним относятся процессы, связанные с движением финансовых и материальных потоков, такие как:

- кредитование;
- обслуживание депозитов и пластиковых карт;
- расчетно-кассовое обслуживание юридических и физических лиц;

- осуществление валютно-обменных операций;
- оказание депозитарных услуг клиентам;
- оказание услуг по доверительному управлению имуществом;
- осуществление посреднических брокерских услуг;
- предоставление услуг по хранению ценностей и документов в индивидуальных банковских ячейках и сейфах;
- оказание факторинговых и форфейтинговых услуг;
- оказание инфокоммуникационных и финансовых услуг;
- оказание услуг финансового лизинга;
- оказание услуг по проектному инвестированию;
- оказание услуг на принципах исламского финансирования;
- оказание услуг гарантии и поручительства перед третьими лицами;
- оказание услуг, связанных с осуществлением операций с драгметаллами.

В свою очередь, вспомогательные бизнес-процессы банка прямо не создают добавленной ценности для клиента. В тоже время, они могут создавать ценность для клиента опосредованно через обеспечения условий протекания основных бизнес-процессов. К числу вспомогательных бизнес-процессов относятся:

- обеспечение инкассации и сопровождение денежных потоков;
- обеспечение информационно-консультационной деятельности;
- ведение бухгалтерского учета и составление отчетности;
- проведение маркетинговых исследований рынка финансовых услуг;
- осуществление внутрихозяйственной деятельности банка.

В целях обеспечения эффективной реализации изложенных направлений необходима разноплановая, но вместе с тем взаимоувязанная информация, что ставит задачу разработки целостной концепции аналитического обеспечения банковского финансового менеджмента, а именно системы информационного обеспечения и комплекса аналитических процедур бизнес-процессов коммерческого банка. При этом существует необходимость обеспечения долгосрочных финансовых

решений, охватывающих как весь жизненный цикл стратегии развития банка, так и краткосрочные финансовые решения, охватывающие отдельные операционные циклы в разрезе банковских продуктов и услуг.

В этой связи актуальной методологической проблемой банковского менеджмента является выбор результативных показателей оценки эффективности осуществляемых бизнес-процессов финансово-кредитного института. На смену оценки, построенной на применении бухгалтерских показателей, приходит оценка, основанная на использовании экономических показателей, отражающих создание стоимости. С нашей точки зрения основным целевым показателем в системе реализации стратегий бизнес-процессов кредитно-финансового института является создание и приращение его стоимости.

Следовательно, информационно-аналитическое обеспечение банковского менеджмента должно включать необходимые процедуры и инструментарий для оценки первичных и вторичных факторов стоимости. К числу первичных факторов стоимости бизнеса мы относим рентабельность инвестированного капитала, темп прироста инвестированного капитала, средневзвешенную стоимость капитала. К числу вторичных факторов, оказывающих влияние на стоимость банковского бизнеса можно отнести рентабельность продаж отдельных банковских продуктов и услуг, мультипликатор собственного капитала, ресурсоемкость проданных банковских продуктов и услуг.

Таким образом, возникает необходимость формирования современной финансовой модели развития банка, ориентированной на стратегическом анализе, происходящих бизнес-процессов и обосновании управленческих решений через оценку стоимости и факторов ее роста. Такая модель позволяет выявить степень устойчивости банка как финансово-кредитного института в контексте маркетинговой, инвестиционной, инновационной, деловой и финансовой стратегии, определить направления принятия управленческих решений и оценить их посредством финансовых прогнозов и расчета стоимости бизнеса.

Рассматривая отдельные бизнес-направления развития банка в контексте устойчивого развития финансово-кредитных институтов, автор пришел к выводу о необходимости построения целостной концепции информационно-аналитического обеспечения банковского менеджмента, которая позволит на основе анализа текущего состояния банка прогнозировать его будущее развитие по альтернативным сценариям и оценивать их через изменения стоимости банковского бизнеса.

Для реализации прогнозных расчетов на всех этапах анализа выявляются тенденции изменения основных экономических показателей, проводится экспертная оценка тенденций макро- и микроэкономического развития банка. На основании проведенных исследований формируется направление вектора развития банка, и разрабатываются сценарные модели реализации бизнес-процессов.

Целью прогнозных расчетов является комплексная оценка устойчивого развития финансово-кредитного института с учетом выявленных тенденций и экспертных оценок возможного изменения ключевых показателей внешней и внутренней среды. Прогнозными документами развития банковского бизнеса могут служить бизнес-план в целом и в разрезе отдельных бизнес-процессов; прогнозный баланс; прогнозный расчет финансовых результатов; прогноз динамики кредитного и депозитного портфеля; прогноз движения денежных потоков; прогноз банковской ликвидности на основе временных разрывов активов и обязательств.

Оценивая информационно-аналитическое обоснование управленческих решений в области банковского маркетинга, мы полагаем, что принимаемые инновационные и инвестиционные решения в большей степени зависят от привлекательности рынка и его сегментов, в которых функционирует банк. Неэффективные решения в области маркетинга значительно снижают объемы продаж банковских продуктов и услуг, и повышают операционные риски и расходы банка.

Информационно-аналитическое обеспечение реализации маркетинговой стратегии банка направлено на оценку внешней операционной среды и анализ внутренней маркетинговой среды, включая оценку продуктовой и ценовой политики банка, методов продвижения традиционных банковских продуктов и услуг и банковских инноваций. В процессе анализа внутренней маркетинговой среды оценивается конкурентоспособность, как самого банка, так и предлагаемых банковских продуктов и услуг посредством определения темпа прироста выручки от продаж, рентабельности продаж, уровень и динамика операционных расходов в разрезе бизнес-процессов.

Исследования рыночной среды позволяет оценить важный фактор стоимости бизнеса - темп роста инвестированного капитала. Этот показатель имеет прямую корреляционную связь с объемом продаж банковских продуктов, емкость рынка, изменение доли присутствия банка на рынке, которые оценивается в рамках маркетингового анализа.

Повсеместное внедрение современных информационных технологий в банковскую деятельность предполагает использование автоматизированных процедур обработки текущих и прогнозных информационно-аналитических потоков, которые позволяют экстраполировать тенденции, выявленные в анализируемом периоде, на будущее и определить наиболее вероятную перспективу развития бизнеса.

Как было доказано ранее, рыночная стратегия финансово-кредитного института, направленная на увеличение объема продаж банковских продуктов и услуг, определяет его важнейшие результативные показатели, среди которых рентабельность инвестированного капитала и темп роста банковского бизнеса.

Информационно-аналитическое обеспечение инвестиционной стратегии и формы ее реализации через систему бизнес-процессов позволяет управлять информационными потоками по формированию кредитного портфеля реального сектора экономики и фондовому

портфелю, что определяет инвестиционную активность банка в настоящий период и обосновывать ресурсные потребности для реализации инвестиционных программ в будущем. Анализируя методы реализации инвестиционной стратегии банка целесообразно акцентировать внимание на временную и секторальную структуру собственного и привлеченного капитала, в соответствии с концепцией его цены. Методика анализа собственного и привлеченного капитала является важным направлением ресурсного обеспечения инвестиционной деятельности. Эта методика включает оценку источников формирования и направлений их использования, определение средневзвешенной стоимости, факторный мультипликативный анализ рентабельности инвестиций.

Таким образом, информационно-аналитическое обеспечение инвестиционной стратегии взаимосвязано с концепцией стоимости капитала, которая направлена на реализацию подходов к структуре и выбору источников финансирования банковских операций. Средневзвешенная стоимость банковского капитала является стратегически важным индикатором и может выступать в виде коэффициента дисконтирования при оценке эффективности денежных потоков в процессе реализации бизнес-процессов банка. В свою очередь структура формирования источников финансирования оказывает значительное влияние на уровень финансовой устойчивости банка. Степень этого влияния выражается посредством обеспечения достаточности объема ликвидных активов, устойчивых источников финансирования относительно обязательств и генерации будущих денежных потоков.

Особая роль в системе информационно-аналитического обеспечения инвестиционной деятельности банков является продолжительность жизненного цикла инвестиций, что влияет на возможность оценки капитальной устойчивости финансово-кредитных институтов.

Движение информационно-аналитических потоков реализации бизнес-процессов в системе стратегического управления банком отражено на рисунке 1.

В процессе анализа банковской стратегии в области ценообразования целесообразна оценка применяемых механизмов определения и поддержания цен на банковские продукты, адекватные рыночным условиям позиционирования банка. На основании полученных результатов анализа внешней и внутренней маркетинговой среды определяются наиболее эффективные виды банковского бизнеса для данного финансово-кредитного института в соответствии с критериями его конкурентоспособности и привлекательности рынка.

Комплексное информационно-аналитическое обеспечение бизнес-процессов предназначено для оценки абсолютных и относительных показателей, характеризующих эффективность маркетинговой, инвестиционной, инновационной, деловой и финансовой стратегий банка как финансово-кредитного института. В аналитическом обеспечении банковского финансового менеджмента, ориентированного на управление стоимостью, особое значение имеют подходы к формированию системы показателей, которые отражают создание банковским бизнесом стоимости.

Рассматривая стоимостную оценку банковского бизнеса, нами обобщены подходы, определяющие дисконтирование денежных потоков; капитализации прибыли; формирования рыночной добавленной стоимости (MVA); формирования экономической добавленной стоимости (EVA).

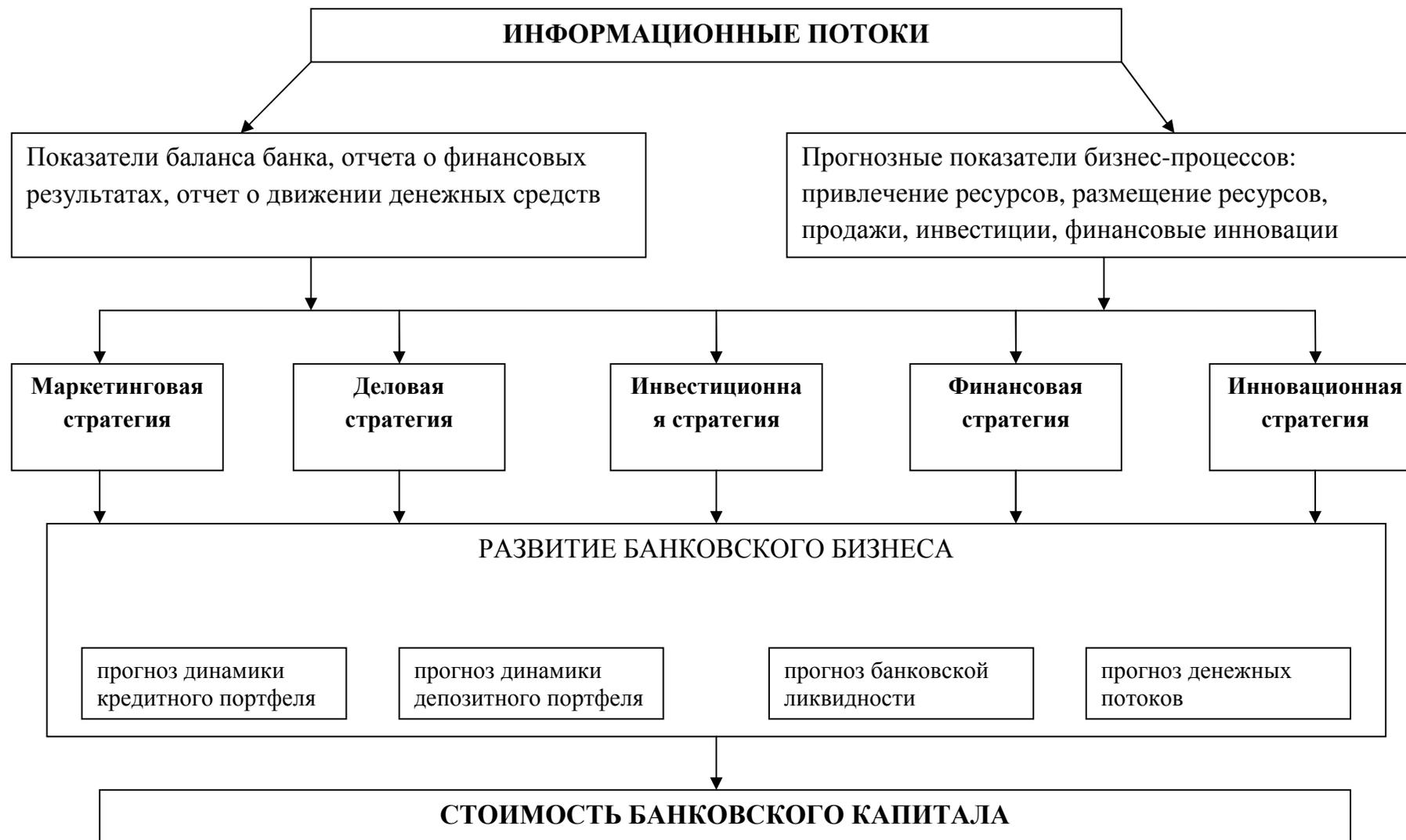


Рисунок 1 - Информационно-аналитические потоки в системе стратегического управления банком

Особенностью метода дисконтированных денежных потоков является прогнозирование величины будущих денежных потоков и правильный выбор ставки дисконтирования.

Метод прямой капитализации прибыли приводит к искажению стоимости банка, так как одни банки могут умышленно занижать показатели прибыли, а другие искусственно формируют завышенное значение прибыли посредством роста внесенного капитала.

Одним из эффективных, но трудоемких методов определения стоимости банков является расчет рыночной добавленной стоимости (MVA). Наибольшую трудность в реализации этого метода представляет выбор и определение экономической добавленной стоимости (EVA). В этой связи, можно выделить подход профессора И.А. Никоновой, которая при расчете MVA применяет EVA совокупных активов. Однако наиболее оптимальным вариантом, с нашей точки зрения, является расчет EVA собственного капитала. При этом необходимо сделать уточнение, что добавленная стоимость создается наряду с собственным и заемным капиталом. Это позволяет наиболее корректно оценить стоимость банка.

$$MVA \text{ bank} = C_0 + \sum (EVA) / (1 + WACC), \quad (1)$$

где  $C_0$  - суммарный инвестированный в банк капитал;

WACC - средневзвешенная стоимость обслуживания инвестированного капитала.

Расчет стоимости банка по MVA не дает объективной оценки, поскольку величина EVA может быть отрицательной, при превышении средневзвешенной стоимости капитала над темпами его роста.

В целях снижения области значимости ошибки при получении отрицательного результата, но в тоже время учесть влияние показателя EVA, оценщики принимают во внимание балансовую стоимость собственного капитала (BV) и дисконтированную экономическую добавленную стоимость (EVA).

$$MVA = EVA * (1 + PV \text{ g eva}, t) + BVequity, \quad (2)$$

где  $g \text{ eva}$  - темп роста EVA.

Данный подход показывает, насколько увеличивается стоимость банка MVA при росте EVA. В тоже время существенным недостатком этого метода расчета является необходимость точного значения стоимости собственного капитала банка. В случае применения единой стоимости по всем категориям банков существует вероятность значительного диапазона колебаний прироста EVA.

В результате проведенных исследований автор пришел к выводу, что в отличии рыночной добавленной стоимости (MVA), которая базируется на рыночных ожиданиях прироста дохода стоимости функционирующего капитала, метод, основанный на концепции экономической добавленной стоимости (EVA), характеризует эффективность использования капитала в прошедшем и настоящем периодах. Концепция EVA определяет доход банка и приращение его стоимости для собственников капитала и менеджеров. Величину экономически добавленной стоимости можно определить как в отношении собственников банка, так и в отношении его менеджеров.

С точки зрения акционеров, EVA определяет стоимость приращения вложенного капитала за счет эффективного использования заемных ресурсов.

$$EVA = (EBIDT - N) - CE * WACC, \quad (3)$$

где EBIDT - прибыль банка до уплаты налогов и процентов по привлеченным ресурсам;

N- величина налоговых выплат;

CE- величина инвестированного капитала.

С точки зрения менеджмента банка, EVA представляет стоимость приращения капитала банка как результат происходивших бизнес-

процессов. На основании показателя EVA определяется эффективность труда менеджеров и достигнутый результат бизнес-стратегии банка.

$$EVA = E_a - C * COE, \quad (4)$$

где  $E_a$  - чистая прибыль банка;

$C$  - величина акционерного капитала ;

$COE$  - стоимость собственного капитала, требуемая доходность акционерами по вложенным инвестициям.

Результаты наших исследований позволяют предположить, что в качестве результативного показателя банковского менеджмента, с точки зрения стратегического подхода к управленческому процессу, целесообразно использовать индикатор экономически добавленной стоимости. Этот показатель основывается на величине экономической прибыли банка, скорректированной на величину приведенных затрат на инвестированный капитал.

Логическим продолжением информационно-аналитического обеспечения банковского финансового менеджмента является оценка стоимости банковского бизнеса, полученная на основе результатов прогнозных расчетов. Адаптированная к показателям российской финансовой отчетности методика оценки может быть основана на использовании доходного подхода и экономической прибыли. При применении доходного подхода стоимость собственного капитала банка, определяется как дисконтированная стоимость денежных потоков за вычетом величины заемного капитала. В этом случае в качестве ставки дисконтирования выступает средневзвешенная стоимость капитала (WACC). Стоимость бизнеса в прогнозном периоде определяется как сумма дисконтированных денежных потоков. Для более отдаленных периодов развития банковского бизнеса, считаем целесообразным, применить модель Гордона, скорректированную на величину риска.

Применение подхода, основанного на экономической прибыли характеризует величину создаваемой стоимости в каждом временном периоде с учетом диапазона процентного спреда. Прогнозное значение стоимости в краткосрочном периоде определяется как сумма дисконтированных значений экономической прибыли, а в долгосрочном с помощью модели Гордона.

Таким образом, полученное результативное значение стоимости позволяет проводить оценку эффективности бизнес-процессов банка на основе принципа эквивалентности. Определенным преимуществом этого подхода является выявление эффекта за счет разницы между стоимостью бизнеса банка и балансовой стоимостью собственного капитала. Эта разница возникает вследствие отклонений средневзвешенной стоимости капитала от его рентабельности. Дальнейший анализ факторов стоимости является ключевым элементом концепции стоимостного подхода к управленческому процессу, поскольку позволяет не только оценивать управленческие решения, но и выбирать направления воздействия на факторы стоимости банковского бизнеса с целью ее увеличения.

#### **Пристатейный библиографический список**

1. И.А. Никонова, Р.Н.Шамгунов Стратегия и стоимость коммерческого банка- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 304 с.
2. А.А.Лобанов, А.В.Чугунов и др. Энциклопедия финансового риск- менеджмента // под ред.А.А Лобанова, А.В. Чугунова - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 877 с.
3. Родин Д.Я. Формирование стратегий устойчивого развития коммерческих банков: проблемы теории и методологии//монография- Краснодар: КубГАУ, 2010 - (18,4 п.л.)
4. В.М. Рутгайзер, А.Е. Будицкий Оценка рыночной стоимости коммерческого банка // монография- М.: Маросейка, 2007. - 225 с.