



Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области финансов, учета и мировой экономики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Экономика» (бакалавриат и магистратура).

Контроллинг в банке: Учебное пособие / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, А.А.Жевага и др.; Под ред. проф. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование).

ISBN 978-5-8199-0556-2

В учебном пособии рассмотрены методологические и практические основы внедрения систем контроллинга в кредитных организациях. Раскрываются функции, задачи и инструменты контроллинга. Сделан акцент на особенностях контроллинга рисков и информационных технологий в финансовых институтах. Представлены примеры использования контроллинга в коммерческих банках в России и за рубежом. Книга предназначена для обучения специалистов банковского и финансового профиля, прежде всего в магистратуре, но может использоваться при обучении студентов старших курсов бакалавриата, а также в рамках системы повышения квалификации специалистов. Она может использоваться как справочное пособие для аспирантов, научных работников и практиков, занимающихся проблемами контроллинга в финансовых институтах и в смежных областях знаний, для бизнесменов, стремящихся к построению эффективных систем управления на основе современных методов менеджмента.

Введение.....	3
Глава 1. ЗАДАЧИ, ИНСТРУМЕНТЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	5
1.1. Концепция контроллинга,	5
1.1.1. Целевая ориентация контроллинга	5
1.1.2. Принципы взаимодействия контроллера и менеджера	6
1.2. Цели, функции и задачи контроллинга в банке	8
1.3. Инструменты контроллинга в банке	12
1.3.1. Инструменты стратегического контроллинга	13
1.3.2. Инструменты финансового планирования и бюджетирования	15
1.3.3. Методы калькуляции маржи	20
1.3.4. Инструменты управленческого учета затрат	25
1.3.5. Показатели эффективности деятельности банков	28
1.4. Основные функциональные роли контроллера в банке	30
1.4.1. Контроллер как организатор, координатор и технолог процессов стратегического и оперативного планирования	30
1.4.2. Контроллер как координатор в информационной системе банка	31
1.4.3. Контроллер как внутренний консультант руководства банка	33
1.5. Требования к компетенциям контроллеров в банках	34
1.5.1. Профессиональные компетенции контроллеров	34
1.5.2. Методические компетенции и способности контроллеров	36
1.5.3. Личностные и поведенческие компетенции контроллера	37
1.5.4. Модель подготовки контроллера на должность руководителя службы контроллинга банка	38
1.6. Контроллинг в организационной структуре банка	40
1.6.1. Эволюция организационных структур банка	40
1.6.2. Позиционирование службы контроллинга в организационной структуре банка	47
Глава 2. КОНТРОЛЛИНГ БАНКОВСКИХ РИСКОВ	57
2.1. Управление рисками и контроллинг рисков в финансовой сфере	57
2.1.1. Классификация задач управления рисками	58

2.1.2.	Задачи контроллинга рисков.....	61
2.1.3.	Взаимосвязь риск-менеджмента и контроллинга рисков	62
2.2.	Контроллинг кредитных рисков.....	63
2.2.1.	Понятие кредитного риска	64
2.2.2.	Система управления кредитным риском.....	67
2.2.3.	Базовые показатели количественной оценки кредитного риска	74
2.2.4.	Система лимитирования как инструмент управления кредитным риском	86
2.2.5.	Апplikативные скоринговые модели для розничного кредитования.....	89
2.3.	Рыночные риски.....	90
2.3.1.	Классификация рыночных рисков.....	90
2.3.2.	Измерение рыночного риска	91
2.3.3.	Основные подходы к оценке стоимостной меры рыночного риска	93
2.3.4.	Компоненты рыночного риска	98
2.3.5.	Валидация VaR-моделей рыночных рисков	111
2.3.6.	Лимитирование рыночных рисков	112
2.4.	Риски ликвидности	114
2.4.1.	Определения рисков ликвидности	114
2.4.2.	Задачи контроллинга рисков ликвидности в банке ..	116
2.4.3.	Классификация типов риска ликвидности ..	117
2.4.4.	Риск рыночной ликвидности ..	119
2.4.5.	Риск балансовой ликвидности (риск неплатежеспособности).....	121
2.4.6.	Новые стандарты управления ликвидностью ..	123
2.5.	Контроллинг операционных рисков	131
2.5.1.	Классификация операционных рисков ..	132
2.5.2.	Основные подходы к управлению операционными рисками	133
2.5.3.	Система внутреннего контроля за операционными рисками	137
2.5.4.	Процесс сбора данных об инцидентах операционного риска	139
Глава 3. ИНТЕГРИРОВАННЫЙ КОНТРОЛЛИНГ РИСКОВ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ		
		141
3.1.	Комплексный контроллинг рентабельности и рисков	141
3.2.	Информационная поддержка управления рентабельностью и рисками	142
3.2.1.	Основные показатели рентабельности ..	143
3.2.2.	Оценка доходности на капитал с учетом риска по кредитным продуктам (RAROC).....	147
3.3.	Стресс-тестирование рисков	152
3.3.1.	Стресс-тестирование кредитного риска ..	153
3.3.2.	Стресс-тестирование рыночного и операционного рисков	162
3.3.3.	Норматив достаточности капитала ..	163
3.4.	Рейтинги как инструмент контроллинга	166
3.4.1.	Контроллинг внешней среды ..	166
3.4.2.	Рейтинговое пространство России ..	168
3.4.3.	Разработка конструктора динамических рейтингов ..	171
3.4.4.	Эконометрические методы построения моделей рейтингов	174
3.4.5.	Система моделей рейтингов в рамках IRB-подхода ..	177
3.4.6.	Формирование базы данных для построения моделей рейтингов	179
3.4.7.	Модели рейтингов банков	180
3.4.8.	Сопоставление рейтинговых шкал	181
Глава 4. КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ		
		185
4.1.	Эволюция управлением бизнес-процессами	185
4.2.	Новые подходы к управлению бизнес-процессами	193
4.3.	Управление потоками работ (Workflow)	202
4.4.	Контроллинг архитектуры банковской системы	208
4.4.1.	Комплексные ИТ-решения в задачах контроллинга.....	208

4.4.2.	Стандартизация архитектуры банковской системы ..	218
Глава 5. КОНТРОЛЛИНГ ИНФОРМАЦИОННЫХ		
ТЕХНОЛОГИЙ..... 225		
5.1.	Задачи информатизации контроллинга	225
5.1.1.	Роль информатизации контроллинга	225
5.1.2.	Комплексование информационных	
	задач контроллинга.....	228
5.1.3.	Информация в системе контроллинга.....	229
5.2.	ИТ-контроллинг	231
5.2.1.	Организационный компонент экономического эффекта	
	231	
5.2.2.	Эксплуатационный компонент	
	экономического эффекта	234
5.3.	Информационно-аналитическая поддержка принятия решений	244
5.3.1.	Аналитические методы контроллинга.....	244
5.3.2.	Единое аналитическое пространство организации ...	245
5.3.3.	Хранилище первичных аналитических данных ..	247
Глава 6. ПРАКТИКА КОНТРОЛЛИНГА В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ		
И ЗАРУБЕЖНЫХ БАНКАХ		
		250
6.1.	Практика контроллинга в российских банках	250
6.1.1.	Общие тенденции развития контроллинга	250
6.1.2.	Система контроллинга в ОАО КБ «РусЮгбанк» .	253
6.2.	Практика контроллинга в европейских банках	260
6.2.1.	Общие положения.....	260
6.2.2.	Опыт контроллинга в банках Германии	260
6.2.3.	Некоторые особенности контроллинга	
	в австрийских банках	264
6.2.4.	Опыт использования контроллинга в Швейцарии ...	267
6.2.5.	Опыт использования методов контроллинга	
	в банках Швеции	270
Глава 7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА		
В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ		
		273
Литература		
		280