



FTP: Инструмент управления или оценки эффективности?

Дмитрий Перегудов

Начальник отдела
трансфертного ценообразования

17 апреля 2018



Эволюция системы трансфертного ценообразования



Эволюция системы трансфертного ценообразования



Разделение финансового результата



Ценообразование



Централизация рисков

Текущая концепция сформировалась ещё в 1973 году

Конфликты в текущем состоянии



Конфликты в текущем состоянии



Между подразделениями

Трансформация срочности
пассивы короче активов



Инвертирование кривой
снижение премии за процентный риск

Разные уровни доходностей
на разных рынках



Несравнимость результатов
между подразделениями



Между функциями

Управление ликвидностью
путем изменения ставок



Искажение стимулов
относительно рыночных уровней

Плановые цели
как инструмент мотивации



Возможные противоречия
интересам банка

FTP как инструмент оценки эффективности и управления
порождает конфликты внутри банка

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ





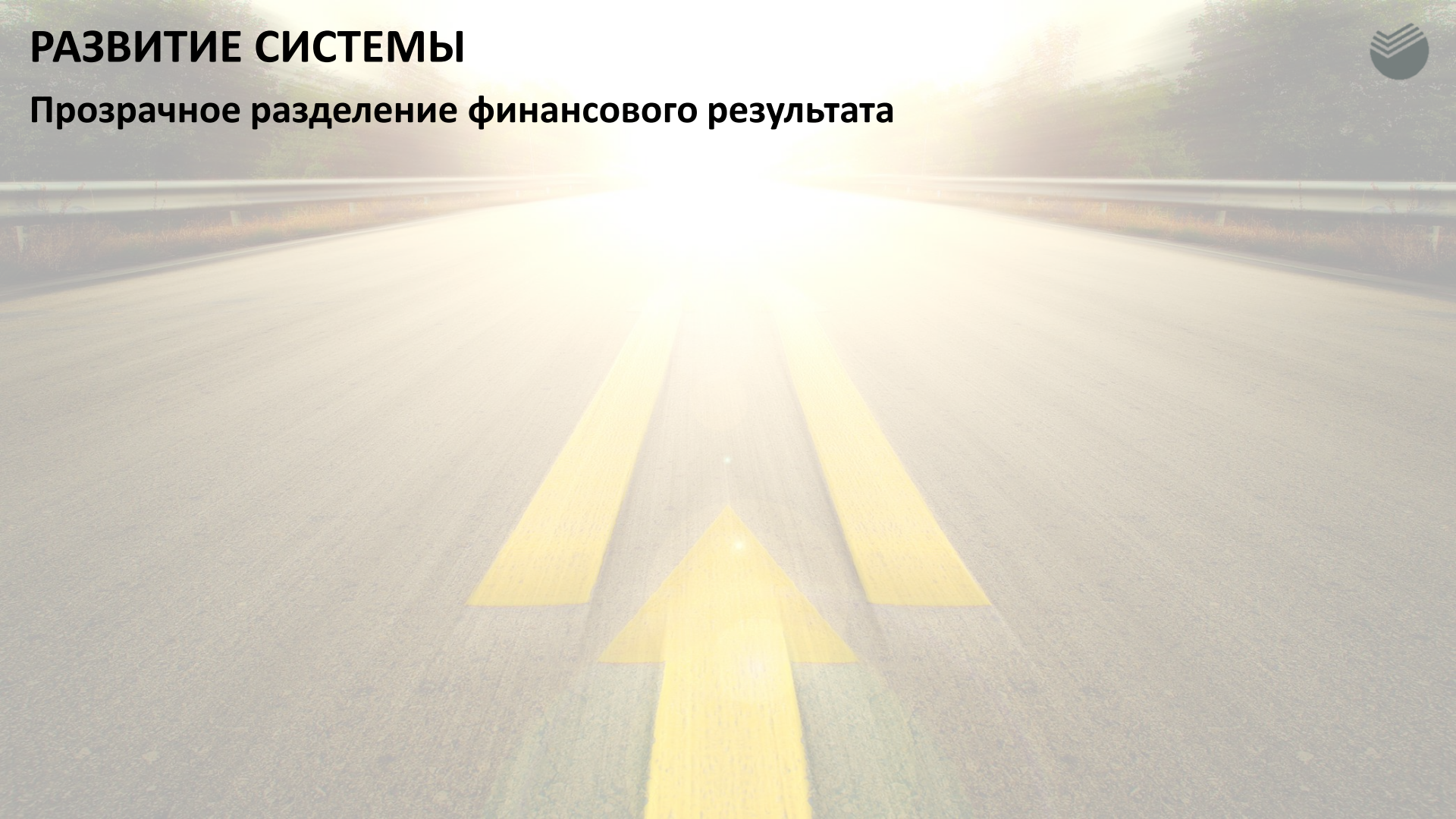
**Прозрачное разделение
финансового результата**



**Активное управление
структурой баланса**

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ

Прозрачное разделение финансового результата



РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ



Прозрачное разделение финансового результата

Множественные пулы фондирования

- › Бизнес получает вознаграждение относительно Benchmark соответствующего рынка

Blended FTP Curve

- › Выравнивание маржи бизнес-подразделений в условиях разных уровней доходностей различных рынков



Pure Market FTP

- › Исключает конфликт интересов путем привязки к рыночным инструментам
Цель Казначейства – максимизация дохода на процентном риске

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ



Прозрачное разделение финансового результата

Множественные пулы фондирования

- Не позволяет рассчитать компенсацию за риск
 - Пропадает сравнимость продуктов, возможность арбитража
 - Сложность оценки комплексных продуктов
-

Blended FTP Curve

- Демотивация части продуктов привлечения
 - Некорректная работа на волатильном рынке
 - Реагирование с лагом во времени
-

Pure Market FTP

- Децентрализация управления балансом
- Высокие требования к эффективности рынка



Прозрачное разделение финансового результата

- Снижение роли FTP как инструмента управления
- Необходимость построение отдельной системы управления банком в целом



Активное управление структурой баланса

- Следующий шаг развития FTP системы

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ

Активное управление структурой баланса



РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ



Активное управление структурой баланса



Целостный взгляд на управление Банком



Скоординированная работа ключевых процессов в Банке



FTP – инструмент достижения оптимальной структуры баланса

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ БАЛАНСОМ



Цели

Достижение стратегических задач оптимальным способом



Ограничения

Бизнес-модель

Аппетит к риску

Объем рынка

Нормативы ликвидности, капитала



Инструменты

Система трансфертного ценообразования

Сценарная аналитика – поиск оптимальной структуры баланса

Декомпозированные цели для тактического управления балансом

ГТР КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БАЛАНСОМ





Обладает рядом встроенных механизмов, необходимых для построения процесса

- Мотивация через финансовый результат
- Оптимизация структуры продуктов
- Тонкая настройка стимулов

FTP – ключевой инструмент управления структурой баланса

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ



Моделирование

- Прогнозирование портфелей
- Поведенческие модели
- Комиссионные доходы
- Алгоритмическая оптимизация

IT

- Актуальность, Доступность, Точность
- Единая платформа экспертизы

FTP

Процессы

- Тактическое управление
- Бизнес-планирование
- Мотивация

Коммуникация

- Единая платформа управления
- Общий стратегический взгляд
- Прозрачность

СВЯЗАННЫЕ ПРОЦЕССЫ



СВЯЗАННЫЕ ПРОЦЕССЫ



Разделение финансового
результата

Мотивация



Ценообразование

Мотивация,
оценка эффективности,
ценообразование продуктов



Централизация рисков

Мотивация, оценка эффективности,
ценообразование продуктов,
управление рисками, управление
структурой продуктов



Активное управление
структурой баланса

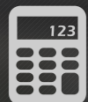
Мотивация, оценка эффективности, ценообразование
продуктов, управление рисками, управление структурой
продуктов, прогнозирование, динамическое
моделирование баланса, поиск оптимальной структуры
баланса, бизнес-планирование, оперативное
планирование, планирование по драйверам, система
управленческой отчетности, стресс-тестирование,
моделирование непроцентных доходов, IT-инфраструктура

ЭВОЛЮЦИЯ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА



Мотивация

Глобализация сервиса



Мотивация,
оценка эффективности,
ценообразование продуктов

Глобализация продуктов



Мотивация, оценка эффективности,
ценообразование продуктов,
управление рисками, управление
структурой продуктов

Централизация управления



Мотивация, оценка эффективности, ценообразование
продуктов, управление рисками, управление структурой
продуктов, прогнозирование, динамическое
моделирование баланса, поиск оптимальной структуры
баланса, бизнес-планирование, оперативное
планирование, планирование по драйверам, система
управленческой отчетности, стресс-тестирование,
моделирование непроцентных доходов, IT-инфраструктура

Переход в Digital

ЭВОЛЮЦИЯ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА



Повышение качества процесса принятия решений



до 2015



Эффективные решения для отдельного подразделения, но не всегда для всего Банка в целом

2016 – 2017



«Если для Банка выгодно, я готов пожертвовать своей маржой»:

- прозрачная оценка эффекта на Банк в целом
- единое пространство коллаборации бизнеса по ставкам

2018+



Поиск решений эффективных для Банка в целом

Алгоритмизация поиска оптимальных решений

Решения в интересах отдельных Бизнес-блоков

Консолидированная позиция
Бизнеса в интересах Банка

Проактивные предложения
решений в интересах Банка

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

