

---

**УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКОЙ ЛИКВИДНОСТЬЮ КАК БИЗНЕС-ПРОЦЕСС**

© 2012 И.В. Ключев

кандидат экономических наук, доцент

Марийский государственный технический университет, г. Йошкар-Ола

© 2012 Д.А. Курманова

кандидат экономических наук, доцент

Башкирский государственный университет, г. Уфа

E-mail: kafedra\_itemeo@mail.ru

Рассматривается применение процессного подхода к управлению ликвидностью кредитных организаций, определяются организационные, технологические и информационные составляющие бизнес-процесса в сфере обеспечения банковской ликвидности.

*Ключевые слова:* ликвидность банка, бизнес-процесс, обязательства, активы и пассивы банка, информационная система.

В оценке деятельности кредитных организаций вопросы обеспечения оптимального уровня ликвидности банка приобретают особую актуальность, так как круг субъектов, заинтересованных в объективной, полной и достоверной оценке деятельности банка с позиции ликвидности, включает в себя:

- вкладчиков и акционеров (пайщиков) коммерческих банков, заинтересованных в сохранении и приумножении собственных средств, вложенных в банк;
- кредиторов банков, предоставляющих займы;
- самих банков, несущих ответственность перед своими вкладчиками и кредиторами за сохранность их средств и непосредственно заинтересованных в сохранении собственной финансовой устойчивости;
- Центральный банк, осуществляющий денежно-кредитное регулирование в целях реализации государственной экономической политики.

По мере повышения значимости финансового сектора для экономики риски, перераспределяемые через банковскую систему, стали существенно влиять на макроэкономическую стабильность в целом, поэтому обеспечение финансовой устойчивости кредитных организаций стало одним из основных направлений деятельности центральных банков.

Главной целью управления ликвидностью является обеспечение своевременности погашения своих обязательств каждым банком, содействующего бесперебойному функционированию платежных и расчетных систем, что создает до-

верие инвесторов, кредиторов, вкладчиков и других клиентов к банковской системе в целом и к конкретному банку.

Банк считается ликвидным, если он имеет доступ к средствам, которые могут быть привлечены по разумной цене и именно в тот момент, когда они необходимы. Это означает, что банк либо располагает необходимой суммой ликвидных средств, либо может быстро их привлечь с помощью займов или продажи активов для обеспечения обязательств перед вкладчиками, кредиторами и клиентами.

Все обязательства банка складываются из реальных и условных (потенциальных) обязательств. Реальные обязательства, отраженные в балансе кредитной организации, состоят из депозитов до востребования, срочных и сберегательных вкладов, привлеченных межбанковских кредитов и средств кредиторов. Условные, или потенциальные, обязательства представлены внебалансовыми обязательствами (выданные кредитной организацией гарантии и поручительства, безотзывные обязательства кредитной организации и др.) и обязательствами банка по своевременному удовлетворению финансовой потребности клиентов в получении новых ссуд.

Потребность кредитной организации в ликвидных средствах для обеспечения обязательств может возникнуть при проведении клиентами платежей со своих счетов, при погашении привлеченных межбанковских ресурсов, осуществлении операционных расходов банка и уплате налогов, выплате дивидендов акционерам, снятии денежных средств вкладчиками банка со своих сче-

тов, вынуждая банк продавать активы для выполнения обязательств, поскольку банк не может использовать другие источники ликвидности, а также в связи с удовлетворением банком кредитной заявки платежеспособных клиентов (предоставление средств по существующим кредитным линиям, выдача новых кредитов, возобновление истекающих кредитных договоров и пр.).

Своевременное и полное выполнение всех обязательств банка обеспечивается организацией эффективного управления банковской ликвидностью, которую можно рассматривать как самостоятельный бизнес-процесс, являющийся одним из направлений системного управления рисками кредитной организации. Риск потери ликвидности для банка связан с невозможностью быстрой конверсии финансовых активов в платежные средства по приемлемым ценам без потерь или привлечения дополнительных обязательств. Недостаточность финансовых средств для выполнения обязательств банка, включая невозможность их быстрой мобилизации, рассматривается как риск несбалансированной ликвидности. Банк может получать необходимые средства или от продажи активов (накопленных ликвидных средств), или привлекая займы на денежном рынке, используя приобретаемые ликвидные средства.

Управление ликвидностью банков представляет собой совокупность действий по оценке, анализу, контролю и регулированию ликвидности. Как известно, нормативными документами Центрального банка РФ предусматривается централизованная и децентрализованная система управления ликвидностью: Банком России - управление ликвидностью всей банковской системы; самими банками - на основе требований Банка России и учета собственной политики в этой области.

В данной статье интерес представляет рассмотрение системы управления ликвидностью на уровне функционирования кредитной организации.

Оценка эффективности бизнес-процесса по управлению ликвидностью, достижение его целей основываются на анализе соответствия элементов бизнес-процесса определенным характеристикам и на анализе контрольных процедур в бизнес-процессе.

Исходя из определений стандарта ИСО 9000:2000, в бизнес-процессе можно выделить следующие элементы:

- процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельно-

сти и действий, которые по определенной технологии преобразуют конечные результаты, представляющие ценность для потребителя;

- владелец процесса - должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющие в своем распоряжении ресурсы, которые необходимы для выполнения процесса, и несущие ответственность за результат процесса;

- вход процесса - продукт (услуга), который при выполнении процесса преобразуется в выход;

- выход (продукт) процесса - материальный или информационный объект или услуга, являющиеся результатом выполнения процесса и потребляемые внешними по отношению к процессу клиентами;

- ресурс бизнес-процесса - материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса<sup>1</sup>.

В данной связи управление банковской ликвидностью как бизнес-процесс выстраивается из совокупности следующих составляющих:

- создание соответствующей организационной службы банка в линейно-функциональной структуре общего управления по формированию и реализации компетентных решений, влияющих на состояние ликвидности кредитной организации;

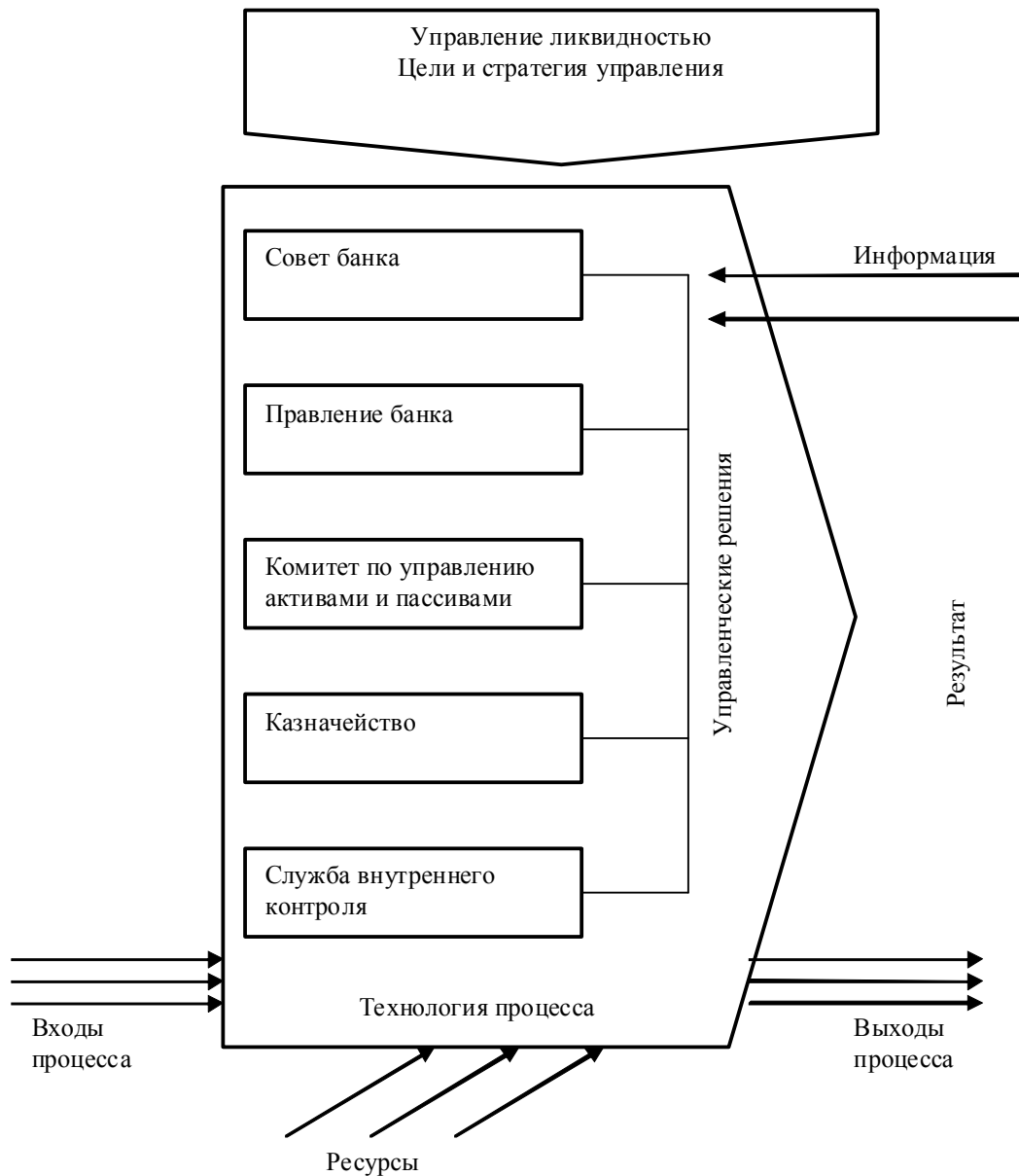
- формализация управленческих параметров планирования и контроля состояния ликвидности и их расчет;

- обеспечение эффективного функционирования системы контроля качества подготовки достоверной и своевременной информации и принимаемых на всех уровнях управленческих решений;

- своевременное доведение результатов контрольных процедур до сотрудников, в чьей компетенции находится принятие решений о корректировке возникших или возможных отклонений для управления существенными рисками.

Модель процесса управления ликвидностью кредитной организации, включающая организационную, технологическую, информационную составляющую, представлена следующими элементами: входами процесса, технологией процесса, владельцем процесса, ресурсами и выходами процесса (см. рисунок).

В соответствии с представленной схемой организационная структура процесса управления ликвидностью (см. таблицу) определяется руко-



**Рис. Модель процесса управления банковской ликвидностью**

водящим органом управления банка. Совет банка на основе анализа и оценки деятельности в сфере управления риском ликвидности утверждает стратегию и основные направления политики банка по управлению ликвидностью, в которой должны быть отражены:

- организационная структура подразделений и органов управления, принимающих участие в анализе, оценке и регулировании ликвидности, осуществляющих контроль и отвечающих за выполнение соответствующих решений;

- процедура определения рациональной потребности кредитной организации в ликвидных средствах, предельно допустимые значения избытка или дефицита ликвидных средств;

- информационная система сбора и анализа состояния ликвидности; используемая информационная база должна быть достаточной для адекватной оценки и достоверного прогноза ликвидности кредитной организации;

- методы проведения анализа состояния ликвидности, требований банка к клиентам и обязательств банка, от которых зависит состояние ликвидности;

- методы устранения отдельных негативных тенденций, например невыполнения предельных значений экономических нормативов, возникновения конфликта интересов между ликвидностью и прибыльностью кредитной организации, а также методов восстановления ликвидности.

Для реализации процессного подхода руководство кредитной организации должно поставить перед владельцем цели и утвердить плановые показатели результативности и эффективности процесса, закрепить ресурсы, определить права и полномочия, позволяющие ему принимать управленческие решения самостоятельно. Планы процесса формируются исходя из цели организации и стратегии ее развития. Соответственно, руководству организации должна поступать регулярная информация о ходе процесса - отчетность по процессу, на основе которой оценивается эффективность достижения целей<sup>2</sup>.

Правление банка определяет политику банка в области управления и контроля за состоянием ликвидности, утверждает порядок (регламент) взаимодействия, полномочия и меры ответственности подразделений, участвующих в процессе управления риском ликвидности, при необходимости формирует особый режим управления ликвидностью и перечень оперативных мер. Для обеспечения ликвидности банка в долгосрочной перспективе правление банка может принимать стратегические меры, направленные на управление акционерным капиталом, привлечение крупных займов, субординированных кредитов и пр.

Существуют общие подходы к решению проблем ликвидности банков: обеспечение ликвидности за счет активов (управление ликвидностью через управление активами); использование главным образом заемных ликвидных средств для удовлетворения спроса на денежные средства (управление пассивами) и сбалансированное управление ликвидностью (компромиссная стратегия управления активами и пассивами)<sup>3</sup>.

Регулирование ликвидности характеризует завершающий элемент системы управления. Его назначение - обеспечить принятие конкретных решений по устранению дефицита или избытка ликвидности. Принятие таких решений, как правило, осуществляется Комитетом по управлению активами и пассивами - коллегиальным органом, созданным в кредитной организации для данной цели. В этой связи Комитет по управлению активами и пассивами (ресурсный комитет) на регулярной основе принимает решения по оперативному управлению ликвидностью, утверждает лимиты и ограничения на проведение банковских операций, предельные (нормативные) значения контрольных показателей, характеризующих состояние ликвидности банка, в том числе показа-

телей разрывов ликвидности на различных сроках. Управленческие решения относительно величин ликвидных средств не могут быть отделены от иных видов банковских услуг и деятельности других подразделений банка. Поэтому задача комитета по управлению активами и пассивами - координировать свою деятельность с работой отделов банка, отвечающих за использование и привлечение средств

Казначейство банка либо экономическое управление в соответствии с принятой политикой по управлению ликвидностью производят расчеты плановых и фактических показателей ликвидности, расчеты ликвидной позиции банка как соотношение денежных требований и обязательств за определенный период, определяют проекты лимитов и разрабатывают методики расчета показателей, кризисные сценарии и проводят стресстесты по различным краткосрочным и долгосрочным сценариям, ориентированным на специфику банка и масштабные рыночные стрессы. Методика стресс-тестирования должна содержать элементы тестирования не только на уровне банковских портфелей (кредитов, фондирования, межбанковских операций, внебалансовых позиций), но и на уровне различных видов рисков, в том числе на уровне риска ликвидности<sup>4</sup>. Разрабатывая внутрибанковскую методику стресс-тестирования, нельзя не учитывать тесную взаимосвязь отдельных банковских рисков, причем для каждого коммерческого банка существует своя индивидуальная и неповторимая картина взаимодействия и расстановки приоритетов в игре на "рисковом поле". Правильное построение стресс-кривой, характеризующей возможный отток финансовых ресурсов и определяющей уровни "минимальной поддержки" ликвидности, позволяет минимизировать риски и дает основу для формирования плана возможных альтернативных заимствований.

Служба внутреннего аудита (контроля) и комплаенс-контроль осуществляют контроль и финансовый мониторинг за деятельностью подразделений и субъектов, задействованных в управлении ликвидностью либо оказывающих влияние на риск потери ликвидности.

Технологическая составляющая управления риском потери ликвидности включает планирование и контроль текущего и прогнозного состояния краткосрочной ликвидности, которые осуществляются ежедневно на основе составления пла-

Составляющие процесса управления ликвидностью

| Организационная составляющая                     | Управленческая составляющая   |
|--|---|
| Совет банка                                      | Стратегия и основные направления политики банка в сфере управления ликвидностью   |
| Правление банка                                  | Политика банка по управлению и контролю за состоянием ликвидности; регламентация процессов управления ликвидностью  |
| Комитет по управлению активами и пассивами       | Оперативное управление ликвидностью, мониторинг, утверждение лимитов и ограничений на проведение банковских операций  |
| Казначейство или экономическое управление        | Осуществление аналитической работы, расчет показателей ликвидности, прогнозирование потребности в ликвидных средствах, разработка кризисных сценариев и стресс-тестирование |
| Служба внутреннего контроля и комплаенс-контроль | Организация контроля за деятельностью подразделений и центров ответственности, организующих управление ликвидностью   |

тежного календаря и прогноза потребности в ресурсах в краткосрочном периоде (ресурсный баланс). Мониторинг состояния ликвидности осуществляется путем регулярного составления текущего и прогнозных отчетов о разрывах по срокам погашения активов и пассивов (GAP-анализ). Текущее управление ликвидностью происходит с учетом обеспечения необходимого объема резервов ликвидности банка в случае возникновения кризисной ситуации. Вторичные резервы ликвидности, как правило, представлены государственными ценными бумагами, частью ценных бумаг, находящихся в торговом портфеле банка, котирующихся на организованном рынке и отличающихся стабильностью цен, межбанковскими кредитами и др.

В ходе мониторинга риска ликвидности и состояния платежеспособности банка особое внимание уделяется следующим аспектам:

- качеству депозитной базы (состоянию стабильной части ресурсной базы и ее волатильности): критерием качества депозитов является их стабильность; наиболее стабильны депозиты до востребования (расчетные и текущие счета, устанавливающие долговременные связи клиента с банком, систематически расходующие и пополняющие средства на счете);

- динамике доли высоколиквидных активов в чистых активах банка (средства на корсчетах, касса, банкоматы, обменные пункты, расчеты на организованном рынке ценных бумаг, средства в банках-нерезидентах);

- срочности депозитов юридических и физических лиц с точки зрения срока погашения (с учетом их оборачиваемости);

- состоянию разрывов активов и пассивов по срокам, диверсификации активов и пассивов по их срочности;

- коэффициенту соотношения предоставленных кредитов к привлеченным депозитам;

- фактическому значению показателя мгновенной и текущей ликвидности для оценки запаса ликвидности;

- сальдо между размещенными и привлеченными средствами на межбанковском рынке и его доли в обязательствах банка;

- качеству активов: критерием качества активов является их диверсифицированность, показывающая степень распределения ресурсов банка по разным сферам размещения (оптимальное соотношение портфеля активных операций по структуре);

- качеству кредитного портфеля: оценке оборачиваемости кредитов, которые работают в режиме овердрафта; динамике просроченных и сомнительных кредитов, доле пролонгированных ссуд;

- качеству инвестиционного портфеля ценных бумаг, включающих государственные, корпоративные и производные финансовые инструменты;

- доле открытой валютной позиции в чистых активах банка.

Рациональное использование ресурсов кредитной организации, их сбалансированное распределение между секторами финансового рынка должны сочетаться с созданием резервов, адекватных размеру рыночного и ценового риска. Эффективное управление рисками при заимствовании из традиционных источников (остатки на счетах клиентов, чистые кредитные линии, предоставленные банками - участниками рынка МБК) позволяет существенно расширить возможности фондирования при сохранении необходимого уровня устойчивости.

Процессный подход к организации управления ликвидностью требует, чтобы в системе уп-

равления кредитной организацией формировалась информация (информационная составляющая) о ходе процесса и его элементах, которая используется владельцем процесса и руководством банка. Применение процессного подхода в управлении банковской ликвидностью определяет необходимость развития всех функций управления. Относительно задач обеспечения ликвидности это требует:

- развития информационной системы, обеспечивающей формирование сведений о бизнес-процессах кредитной организации;

- разработки методических основ организации контроля за бизнес-процессами.

При систематизации и классификации информации следует учитывать ее важнейшие признаки: источники информации (внешние и внутренние), характер информации (экономическая, юридическая, техническая и др.), зависимость от законодательного регулирования (нормативно-законодательная, справочно-информационная, методическая, консультационная). Средства обеспечения информации - это документы, технические и программные средства сбора и обработки информации, которые применяются в управлении и образуют информационную систему<sup>5</sup>. Информация, используемая для принятия управленческих решений, обеспечивает управление ликвидностью, являющейся неотъемлемой частью системы управления кредитной организацией, и мониторинг ее состояния.

Контроль за состоянием ликвидности, как правило, осуществляется службой внутреннего контроля банка, который призван оперативно выявить недостатки в системе управления ликвидностью и тем самым минимизировать риски в этой области. Служба внутреннего контроля ориентируется в первую очередь на требования Банка России к организации системы управления ликвидностью и на фактическое состояние дел в банке.

Таким образом, системно-комплексный подход к управлению ликвидностью, реализуемый как бизнес-процесс, состоящий из нескольких скоординированных subprocesses, позволяет обеспечить банку эффективное функционирование в современных условиях глобализации и международной интеграции финансовых рынков.

<sup>1</sup> Ильчигулов М.В. Оценка бизнес-процесса в целях контроля эффективности его функционирования // Инновационное развитие экономики. 2011. № 2. С. 50.

<sup>2</sup> Азарская М.А., Веркеева Е.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления бизнес-процессами в системе внутреннего аудита // Вопр. экономики и права. 2011. № 12. С. 245.

<sup>3</sup> Роуз П.С. Банковский менеджмент: пер. с англ. М., 1995. С. 327-328.

<sup>4</sup> Бондаренко Д.В. Стресс-тестирование деятельности банка: международная практика и применение в России // Банковское дело. 2009. № 12. С. 55.

<sup>5</sup> Азарская М.А., Веркеева Е.В. Указ. соч. С. 242-243.

*Поступила в редакцию 02.03.2012 г.*