

© **С.А. Уразова**
к.э.н., ст. преподаватель кафедры
«Банковское дело» РГЭУ «РИНХ»

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В данной статье рассматривается подсистема организации управления ликвидностью и платежеспособностью банка* как часть системы комплексного управления ликвидностью и платежеспособностью коммерческого банка. Как было отмечено ранее, данная подсистема должна включать следующие элементы:

- а) организационную подструктуру управления ликвидностью и платежеспособностью банка;
- б) взаимосвязи между подразделениями в процессе управления ликвидностью и платежеспособностью банка;
- в) информационное обеспечение процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка;
- г) документацию и документооборот по операциям, связанным с управлением ликвидностью и платежеспособностью банка.

Рассмотрим перечисленные элементы более подробно.

Переходя к характеристике первого элемента рассматриваемой подсистемы, следует отметить, что с помощью организационной структуры формализуются подходы и методы управления, определяются группы исполнителей поставленных задач, разрабатывается порядок подчиненности и контроля. От четкости работы организационной структуры, ее адекватности поставленным задачам зависит решение всех вопросов деятельности банка, его способность реагировать на изменение внутренних и внешних условий функционирования.

Представляется целесообразным выделение в рамках единой организационной структуры бан-

ка организационной подструктуры управления ликвидностью и платежеспособностью, что обусловлено следующим: во-первых, ликвидность и платежеспособность банка являются одними из определяющих характеристик его работы; во-вторых, в управлении ликвидностью и платежеспособностью банка, в связи со сложностью и многоаспектностью данной проблемы, большим количеством затрагиваемых вопросов деятельности банка, участвуют многие его подразделения; в-третьих, для четкой организации работы по управлению ликвидностью и платежеспособностью банка и обеспечения быстрого реагирования на изменение ситуации, принятия оперативных решений с учетом анализа сложившейся ситуации необходимо иметь четкое представление о порядке управления ликвидностью и платежеспособностью, функциях, выполняемых различными подразделениями в этом процессе, и взаимосвязях между данными подразделениями.

Организационная подструктура управления ликвидностью и платежеспособностью банка должна представлять собой часть единой организационной структуры, включающую взаимосвязанные между собой структурные единицы (подразделения) банка, участвующие в процессе управления ликвидностью и платежеспособностью. При этом следует отметить, что для отдельных включенных в подструктуру подразделений функции, связанные с управлением ликвидностью и платежеспособностью, являются лишь частью всей совокупности выполняемых ими функций.

В настоящее время далеко не во всех российских банках есть подразделения, организующие процесс управления ликвидностью и платежеспособностью. Если же рассматривать исключительно процесс управления ликвидностью, то в настоящее время получили наибольшее распространение два способа организации данного процесса [1]: в первом случае отсутствует единое подразделение по управлению ликвидностью, а задачи, связанные с управлением ликвидностью, возложены на ответственных исполнителей, являющихся сотрудниками различных подразделений банка и подчиняющихся непосредственно одному из заместителей председателя банка; во втором случае основные функции по управлению ликвидностью сосредоточены в специализированном подразделении, кроме того, действует функциональная подчиненность отделов, деятельность которых тесно связана с управлением ликвидностью банка, при этом всю работу координирует один из заместителей председателя правления банка.

На наш взгляд, наиболее оптимальной организационной подструктурой управления ликвидностью и платежеспособностью коммерческих

* Подробно система управления ликвидностью и платежеспособностью коммерческого банка рассматривалась в статье: Уразова С.А. Применение системного подхода к управлению ликвидностью и платежеспособностью коммерческого банка // Финансовые исследования. 2002. №4. С. 31–37.

банков является структура, построенная с учетом следующих принципов:

- необходимо создание специализированного отдела по управлению ликвидностью и платежеспособностью банка, осуществляющего планирование и текущее управление и непосредственно подчиняющегося заместителю управляющего банка;

- отдел управления ликвидностью и платежеспособностью должен в своей работе взаимодействовать с другими отделами банка, деятельность которых связана с поддержанием ликвидности и платежеспособности, координируя их действия.

Кроме того, следует отметить, что организационная подструктура управления ликвидностью и платежеспособностью банка должна быть построена как система органического типа, в такой ее разновидности, как конгломератная, что объясняется следующими причинами: во-первых, в данную подструктуру должны входить как части различные подразделения, в том числе находящиеся в разных отделениях и филиалах банка, что предполагает различие в исходных организационных системах, на основе которых должна строиться рассматриваемая подсистема; во-вторых, подструктура управления ликвидностью и платежеспособностью банка должна строиться с учетом требования возможности чрезвычайно быстрого реагирования на изменение внешних и внутренних условий, что и предполагают именно органические структуры; в-третьих, поскольку в процессе управления ликвидностью и платежеспособностью банка требуется разработка планов по различным сценариям, то и соответствующая организационная подструктура должна учитывать возможность работы по разным сценариям, необходимость изменения схемы взаимодействия исходя из них.

При разработке организационной подструктуры управления ликвидностью и платежеспособностью банка должно быть учтено влияние ряда факторов, в том числе таких, как: рынок, на котором работает банк; масштабы банка; круг его операций; используемые технологии; операционная система; тип менеджмента, который предпочитает высшее руководство; подходы к прогнозированию, планированию и текущему управлению ликвидностью и платежеспособностью банка; допустимое время для получения оперативной информации и принятия решений; динамические характеристики объектов управления.

Учет воздействия различных факторов может привести к необходимости выделения контуров долгосрочного, среднесрочного текущего управления. Кроме того, может возникнуть необходимость создания специализированных подразделений по прогнозированию, планированию, контролю и диагностике возникновения кризисных ситуаций, разработке мер стабилизационного управления и т.д.

Регламентация взаимосвязей между подразделениями как элемент организационной составляющей системы управления ликвидностью и платежеспособностью банка подразумевает общую систему взаимосвязей, основанную на разработанной в банке организационной подструктуре управления ликвидностью и платежеспособностью банка, функциях различных подразделений. При разработке общей системы взаимосвязей должны быть оптимизированы отношения между подразделениями с целью допустимого сокращения времени принятия решений и определения компромисса между тенденциями централизации и децентрализации процесса управления. Представляется целесообразным наложение организационной структуры и системы взаимосвязей с целью создания на этой основе бизнес-модели управления ликвидностью и платежеспособностью банка, что позволит более четко представить организационные аспекты управления, а в случае возникновения кризисных ситуаций будет способствовать повышению оперативности изменений системы.

Переходя к рассмотрению информационного обеспечения процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка, следует отметить, что информационные процессы как внутри коммерческого банка при подготовке и принятии решений, так и вне банка при сборе информации являются важнейшим элементом подсистемы организации управления ликвидностью и платежеспособностью банка. При формировании рассматриваемой информационной подсистемы следует учитывать потребности в информации, требования оптимизации каналов и увеличения скорости прохождения информационных процессов.

Для большинства коммерческих банков информационные потребности для управления ликвидностью и платежеспособностью можно классифицировать и представить в виде схемы, отраженной на рис. 1.

Экономическая информация, необходимая для организации процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка, может быть подразделена на внешнюю и внутреннюю. В свою очередь, внутреннюю информацию можно подразделить на учетную, плановую и текущую.

Плановая информация содержит данные для выбора действий, которые могут быть предприняты в будущем. Плановая информация охватывает как деятельность всего банка в целом, так и деятельность каждого структурного подразделения.

Учетная информация объединяет следующие стадии: сбор, измерение первичных данных, регистрация, обработка данных, накапливание и группировка данных по определенным принципам, формирование сводной информации, составление внутренней и внешней отчетности. Основой для формирования учетной информации служат финансовый и управленческий учет. Финансо-

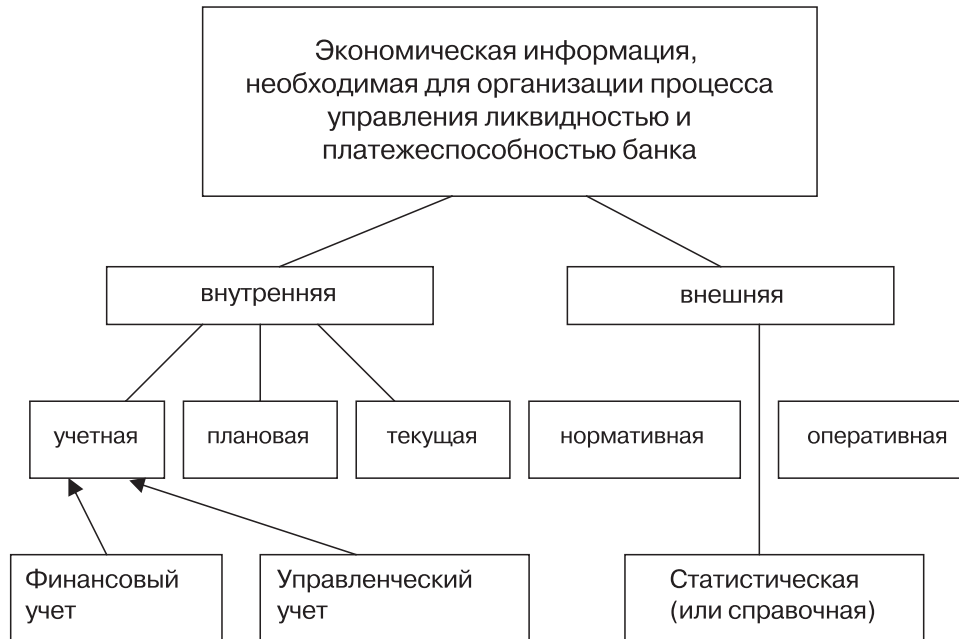


Рис. 1. Экономическая информация, необходимая для организации процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка

вый учет предполагает отражение информации, необходимой для внутренних и внешних пользователей, при этом используются общие для всех банков правила ведения бухгалтерского учета.

Управленческий учет позволяет на основе учетной политики, принятой в банке, организовать процесс подготовки для руководителей разных уровней управления внутреннюю информацию для планирования, управления и контроля состояния ликвидности и платежеспособности банка. Содержание управленческого учета определяется целями управления, оно может быть изменено по решению администрации в зависимости от интересов, целей и методов управления ликвидностью и платежеспособностью банка. Подходы к организации управленческого учета, предназначенного для управления ликвидностью и платежеспособностью банка, могут быть классифицированы по широте охвата информации на систематический и проблемный учет, а также по степени взаимосвязи финансового и управленческого учета на монистический и автономный.

Систематический учет является обобщенным, охватывает все стороны деятельности, позволяет составить сводную внутреннюю отчетность коммерческого банка. Элементами систематического учета являются:

- отражение дополнительных сведений о проводимых банком операциях;
- контроль движения потоков наличных денежных средств и безналичных платежей;
- определение затратности использования источников дополнительных денежных средств для покрытия дисбаланса платежей;
- определение ликвидности и рыночной стоимости активов банка;

- определение наиболее предпочтительных объектов вложения денежных средств банка, в первую очередь на краткосрочных рынках;
- отслеживание текущего состояния ликвидности банка;
- отслеживание текущего состояния платежеспособности банка;
- формирование внутренней отчетности о состоянии ликвидности и платежеспособности банка.

Проблемный учет позволяет формировать различную информацию, необходимую в процессе управления ликвидностью и платежеспособностью банка, касающуюся таких вопросов, как: прогнозирование и планирование ликвидности и платежеспособности (в том числе на основе различных вариантов развития ситуации); анализ расходов на привлечение ликвидных активов; оценка многовариантных управленческих решений по разработанным сценариям управления ликвидностью и платежеспособностью банка и т.д.

Информационная основа формирования учетной информации по степени взаимосвязи между финансовым и управленческим учетом может быть как монистической, так и автономной. Монистическая – интегрированная система, объединяющая финансовый и управленческий учет. Автономная система предполагает обособленное создание финансового и управленческого учета.

Текущая информация связана с формированием совокупности данных, отражающей общую картину состояния ликвидности и платежеспособности банка. К подобной информации относятся все ежедневные формы отчетности, обязательные и несистематические отчеты подразделений, аналитические записки.

Внешнюю информацию можно подразделить на нормативную, статистическую (или справочную), оперативную.

К нормативной относится информация, связанная с законодательными и иными нормативными актами, в том числе напрямую касающимися регламентации управления ликвидностью и платежеспособностью банка со стороны центрального банка страны.

Статистическая информация в данном случае представляет собой совокупность сведений различного рода, характеризующих те или иные явления во времени и в пространстве, в частности, сведения, касающиеся динамики курсов ценных бумаг на различных рынках, динамики ставок и объемов межбанковских кредитов и т.д. Подобная информация необходима банку для анализа внешних факторов, влияющих на состояние ликвидности и платежеспособности банка.

Оперативная внешняя информация включает сведения, касающиеся последних изменений во внешней среде, в том числе изменения на межбанковском, депозитном, фондовом рынках, изменения в конкурентной среде, изменения общеэкономической ситуации. При этом следует отметить, что оперативная информация может включать как подтвержденные данные, характеризующие свершившиеся факты, так и экспертные оценки и прогнозы развития событий.

В связи с вышеизложенным можно сделать вывод о том, что банковская информационная система, поддерживающая управление ликвидностью и платежеспособностью, должна обеспечивать пользователей как внутренней, так и внешней информацией.

Представляется целесообразным формировать информационное обеспечение процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка на основе следующих модулей:

- учет и контроль состояния ликвидности и платежеспособности банка;
- формирование и ведение базы данных о состоянии ликвидности и платежеспособности банка;
- анализ и прогноз состояния ликвидности и платежеспособности банка;
- планируемое состояние ликвидности и платежеспособности банка.

Схема рассматриваемой системы представлена на рис. 2.

Модуль учета и контроля включает две составляющие: учет состояния ликвидности и платежеспособности банка (в том числе показателей ликвидности и платежеспособности, потоков платежей, состояния ликвидных активов и т.д.) и внутренний контроль состояния ликвидности и платежеспособности банка.

Модуль формирования и ведения базы данных о состоянии ликвидности и платежеспособности банка должен состоять из следующих компонентов:

- базы данных о динамике значений различных показателей ликвидности и платежеспособности банка, включающей данные о соотношении активов и пассивов по срокам, значения коэффициентов и показателей избытка (дефицита) ликвидности, значения экономических нормативов, дополнительных, разработанных внутри банка показателей ликвидности и платежеспособности банка;

- базы данных о динамике состояния ликвидных активов банка, в том числе об их объемах, структуре, ликвидности, рыночной стоимости, доходности;

- базы данных о потоках безналичных платежей, в том числе об объемах и структуре входящих и исходящих потоков, дисбалансе указанных потоков, а также о динамике изменений потоков платежей, проходящих через корреспондентские счета банка;

- базы данных об источниках дополнительных денежных средств, их структуре, возможных объемах и затратах привлечения денежных средств;

- базы данных о движении наличных денежных средств, в том числе о динамике входящих и исходящих потоков наличных денежных средств, дисбалансе потоков, остатков средств в кассах банка, платежеспособности касс.

Модуль анализа и прогноза состояния ликвидности и платежеспособности банка включает в себя анализ и прогноз ликвидности баланса, состояния ликвидных активов, потоков безналичных платежей, привлечения средств из дополнительных источников, потоков наличных денежных средств.

Модуль будущего состояния ликвидности и платежеспособности банка включает в себя: планируемое состояние ликвидности баланса, планируемую структуру ликвидных активов, расчет ликвидной позиции банка, планируемое состояние платежеспособности корреспондентских счетов и касс банка.

Рассмотренная структура информационного обеспечения процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка может быть реализована с помощью различных систем автоматизации отдельных видов банковских операций, действующих на базе специализированного программного обеспечения, либо интегрированных управленческих информационных систем, созданных на основе универсального программного обеспечения. Возможно также использование специальных хранилищ данных, необходимых для принятия управленческих решений.

Документация и разработанный с ее учетом порядок документооборота как элемент организационной составляющей системы управления ликвидностью и платежеспособностью банка должен включать:

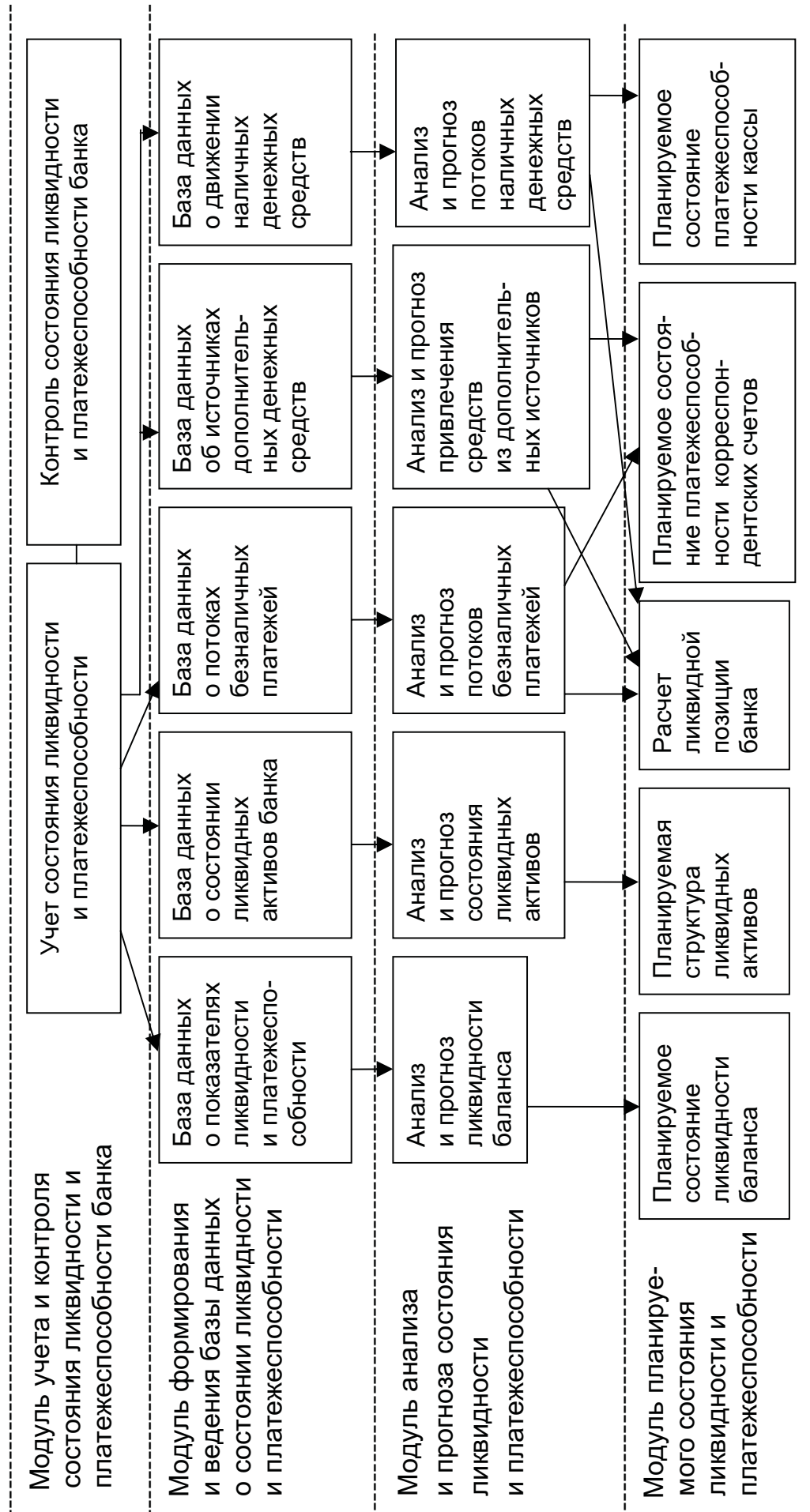


Рис. 2. Структура информационного обеспечения процесса управления ликвидностью и платежеспособностью банка

- документацию, соответствующую требованиям центрального банка (в РФ подобная документация отражена в Инструкции ЦБ РФ №1, Письме №139-Т и т.д.);

- документацию, разработанную внутри банка и утвержденную в рамках его учетной политики и внутрибанковских инструкций по управлению ликвидностью и платежеспособностью;

- порядок документооборота, основывающийся на системе взаимосвязей между подразделениями банка, реализующими функции, связанные с управлением его ликвидностью и платежеспособностью.

В связи с необходимостью постоянной адаптации деятельности по управлению ликвидностью и платежеспособностью банка к изме-

няющимся внешним и внутренним условиям, а также взаимной увязки плановых показателей отдельных подразделений банка представляется целесообразным построение модели управления ликвидностью и платежеспособностью, описывающей организационную подструктуру, взаимосвязи между подразделениями, связывающие их информационные потоки и порядок документооборота, которая должна способствовать возможности банка в кратчайшие сроки реагировать на изменение внутренних и внешних условий деятельности банка и разрабатывать тактические решения, позволяющие нивелировать негативные тенденции и оптимальным образом использовать возникающие возможности.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Иванов В.** Организационные аспекты управления банковской ликвидностью // Бюллетень финансовой информации. 1999. №11 С.71-74; 2001. №1. С. 31–34.