Небольшой банк — это небольшое число активных и пассивных операций, каждая из которых оказывает существенное влияние. Высокая концентрация оборачивается ограниченными ресурсами для покрытия принимаемых рисков. Поэтому цена управленческой ошибки в небольшом банке намного выше, чем в крупном, а внедрение системы управления активами и пассивами как управленческой технологии важнее именно в небольшом банке. Об опыте внедрения и нюансах процесса — в статье.

Елена БЕЛЯКОВА, *КБ «Столичный Кредит», заместитель председателя правления*
Сергей КОПЫЛОВ, *консалтинговая компания BSC, младший партнер*

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка





Основная задача управления активами и пассивами банка — обеспечить доходность банка при соблюдении ограничений по уровню риска посредством формирования оптимальной структуры баланса и ценообразования с учетом риска. Помимо этого, внедрение системы управления активами и пассивами позволяет решить следующие задачи:

1. Обеспечить прозрачность операций для всех заинтересованных лиц. Доверие к небольшому банку — это целиком его область ответственности. Система управленческой отчетности, которая раскрывает сущность операций в банке всем его заинтересованным лицам, которая понятна и не перегружена нюансами, — основа партнерства внутри банка.

2. Соблюсти регуляторные ограничения и при этом обеспечить устойчивую прибыль. Регуляторные ограничения могут затруднять развитие небольшого банка. С учетом этого выработка стратегии развития невозможна без технологически сложных инструментов планирования.

3. Обеспечить формирование глубокой аналитики операций банка «по кнопке». Соответствующие информационно-технологические

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

системы экономят время и страхуют бизнес-процессы от угрозы заболевания ключевых сотрудников.

Благодаря реализации системы управления активами и пассивами нам удалось повысить качество управления банком, привести его в соответствие с лучшими практиками корпоративного управления, модернизировать банк.

Общие принципы управленческой отчетности для целей управления активами и пассивами

Первое, что мы сделали, — это система управленческой отчетности.

Задача управленческой отчетности — «навести контраст» на актуальные проблемы функционирования банка. При этом управленческая отчетность должна формироваться «по кнопке», с минимальными трудозатратами. Разумеется, учет содержит в себе всю информацию о банке. Задача отчетности — представить эту информацию в готовом виде для ключевого управленческого персонала.

Если в готовом виде информация в отчете не представлена или ее невозможно получить путем простых арифметических операций (сложения, вычитания, умножения, деления), то отчетность неэффективна.

Требования к управленческой отчетности сформулированы в базельском документе bcbs239 «Principles for Effective Data Integration and Risk Reporting» (рис. 1); эти же требования отражены в Указании № 3624-У[1] (в частности, в гл. 6).

По глубине переработки исходной информации отчеты могут относиться к одному из трех уровней:

1) отчеты уровня «перемещения» должны показывать, что произошло в банке за отчетный период; к таким отчетам относятся баланс банка (за несколько отчетных дат, чтобы были видны изменения) и отчет о прибылях и убытках;

2) отчеты уровня «анализ» должны показывать, почему произошли определенные события в банке и как интерпретировать финансовое положение банка; к таким отчетам относится отчет о стресс-тестировании баланса банка;

3) отчеты уровня «прогноз» показывают, чего следует ожидать в будущем.

Все три уровня отчетов должны присутствовать в корпусе управленческой отчетности банка. В крупных банках есть тенденция не

Первое, что было сделано, — система управленческой отчетности. Задача управленческой отчетности — «навести контраст» на актуальные проблемы функционирования банка. При этом управленческая отчетность должна формироваться «по кнопке», с минимальными трудозатратами.

[1] Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы».

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

Рисунок 1

Отчетность по рискам и эффективная работа с данными (bcbs239)

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

доводить до высшего руководства отчеты уровня «перемещения» и уровня «анализ» либо делать эти отчеты избыточно агрегированными. Ошибочно предполагается, что за этим обязаны следить сотрудники среднего звена, которые также должны готовить отчеты ad hoc по отдельным запросам высшего руководства. У такого подхода два недостатка:

— во-первых, он нарушает требования Базеля (документ d328 «Corporate Governance Principles for Banks») и гл. 2 Указания № 3624-У;

— во-вторых, он не обеспечивает тот уровень информированности высшего руководства, который окажется достаточным для принятия решений и адекватной интерпретации отчетов уровня «прогноз».

Многие отчеты создаются методологами без учета особенностей их чтения адресатами. В результате отчеты носят формальный и невоспроизводимый характер, а банк теряет управляемость и прозрачность для собственного руководства. В частности, этот недостаток свойственен стандартным формам бухгалтерской отчетности: 0409806, 0409807, 101, 102 и пр. Все эти отчеты малопригодны для управления активами и пассивами банка. Более правильный подход к отчетности — это отчетность-повествование. Сюжеты этого повествования должны складываться адресатом отчетности в зависимости от своих потребностей и бизнес-интересов. Разработчик отчетности должен предоставить ее адресату инструменты формирования сюжетов.

Чтобы реализовать этот принцип на практике, была разработана отчетность, ориентированная на потребности конкретного банка. Методология построения этой отчетности отличается от методологии построения стандартной отчетности.

1. Как любые универсальные формы отчетности, стандартные формы отчетности не учитывают специфику операций конкретного банка. В результате имеются разделы, не актуальные для нашего банка. В этих разделах отображаются нулевые или неизменные остатки. Эти разделы отчетности следует скрыть или агрегировать, чтобы уменьшить размер отчетной формы. В других разделах информация, напротив, слишком агрегированная, и для управления требуется ее детализация.

2. Резервы на возможные потери и их корректировки в рамках нормативной отчетности отображаются в активах, уменьшая объем чистой ссудной задолженности и иных вложений банка. Однако в рамках управленческой отчетности мы предпочли иной подход: приняли решение отражать такие резервы в пассивной части баланса (табл. 1).

Резервы на возможные потери и их корректировки в рамках нормативной отчетности отображаются в активах, уменьшая объем чистой ссудной задолженности и иных вложений. Однако в рамках управленческой отчетности банк предпочел иной подход: отражать такие резервы в пассивной части баланса.

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

Таблица 1

Сравнение подходов к отображению резервов на возможные потери и корректировок этих резервов

	Учет резервов в активах	Учет резервов в пассивах
Что отражается в отчетности	Оценка активов по их амортизированной стоимости, являющейся приближенной оценкой «справедливой» стоимости	В активах — сумма задолженности заемщиков перед банком. В пассивах — часть собственного капитала, покрывающая ожидаемые потери
Достоинства подхода	Соответствует требованиям Банка России и МСФО (IFRS) 9. Отражает финансовый результат кредитных операций и позволяет с наименьшими трудозатратами рассчитывать коэффициенты достаточности капитала, прибыльности и пр.	Позволяет оценивать ликвидность (срочную структуру баланса). Позволяет оценивать результаты стресс-тестирования баланса
Недостатки подхода	Неприменим к управлению ликвидностью, поскольку не отражает денежные суммы, планируемые к получению от заемщиков. Препятствует распределению капитала — технологии, лежащей в основе риск-ориентированного ценообразования. Искажает оценку принятых кредитных рисков в финансовой отчетности, поскольку не позволяет определить объем собственных средств, необходимый для покрытия всех измерений риска (ожидаемых потерь, потерь сверх ожидаемых) и распределения возможных потерь	Более подробный отчет: одна кредитная сделка фактически отражается и в активах (в части задолженности заемщика), и в пассивах (в части резервов на возможные потери). Для осуществления привычного коэффициентного анализа необходимы дополнительные трудозатраты

Таким образом, при отражении резервов в пассивах сразу становятся очевидными ответы на следующие управленческие вопросы адресата отчетности:

1) сколько денег планируется к получению от клиентов и в какие сроки?

2) где сконцентрированы основные риски?

3) какой объем резервов на возможные потери создан?

В случае управленческой необходимости построенная таким образом отчетность также позволяет оценить амортизированную стоимость активов, и тем самым задачи традиционной отчетности также решаются.

3. Просроченные кредиты мы отражаем в управленческой отчетности в полном объеме, а не только в части остатков на счетах 458 и 459 по плану счетов Банка России в соответствии с Положением № 579-П[1] (на этих счетах отражаются просроченная задолженность

[1] Положение Банка России от 27.02.2017 № 579-П «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения».

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

по предоставленным кредитам и прочим размещенным средствам и просроченные проценты по предоставленным кредитам и прочим размещенным средствам соответственно). Такое решение позволяет сразу определить масштаб проблем, связанных с реализацией кредитного риска, сопоставить объем созданных резервов с объемом кредитов, находящихся в просрочке.

4. Остатки на ностро-счетах в Банке России мы делим на две части: расчетный объем остатков на ностро-счетах, представляющий собой 80% от необходимого размещения обязательных резервов по депозитам и текущим счетам, обусловленный механизмом усреднения, и остатки сверх этого объема (эта часть может иметь и отрицательный объем). Такое решение позволяет отслеживать работу дилингового казначейства по управлению ностро-счетами.

Баланс как отчетная форма для управления активами и пассивами

Отчетная форма «три баланса»

Ключевой способ представления финансового положения банка – отчетная форма «три баланса».

Управление требует постоянного создания отчетов ad hoc. Но это не отменяет необходимости иметь достаточно информативные стандартные отчеты, подготавливаемые на регулярной основе. Главным отчетом для управления активами и пассивами является баланс банка. Этот отчет, с одной стороны, должен быть достаточно подробным, чтобы отвечать на все управленческие вопросы, а с другой стороны, должен помещаться на одной странице. В ходе проекта по внедрению технологий управления активами и пассивами предполагалось, что вместо «обычного» общего баланса банка будет использоваться отчетная форма «три баланса».

Практика показала, однако, что несмотря на высокую информативность этой отчетной формы, обычный баланс также необходим для сверки и анализа банка в целом, без разбиения на отдельные бизнесы.

Суть отчетной формы «три баланса» состоит в разделении активов и пассивов, относящихся к разным бизнес-моделям банка. В первую очередь из общего баланса выделяются активы иммобилизированного баланса:

— недвижимость банка;

— кредиты, находящиеся в просрочке (отдельно кредиты юридическим лицам, физическим лицам, ИП);

— прочие активы (в частности, связанные с учетом аренды).

Эти активы фондируются собственными средствами:

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

— во-первых, созданными для активов данного баланса резервами на возможные потери;

— во-вторых, частью акционерного капитала и нераспределенной прибыли;

— в-третьих, отдельными видами пассивов, относящихся в обычном балансе к «прочим» (например, обусловленных учетом аренды).

Второй баланс — это баланс основных операций банка. В активной части он складывается:

— из кредитов, не находящихся в просрочке, отражаемых в разбивке по виду заемщиков: юридические лица, физические лица, индивидуальные предприниматели;

— размещенных средств в фонде обязательного резервирования и расчетного остатка на ностро-счетах в Банке России в рамках механизма усреднения, обусловленных пассивами этого баланса;

— буфера ликвидности, передаваемого в управление дилинговому казначейству и отражаемого в пассивах третьего баланса — баланса управления ликвидностью.

В пассивах этот баланс состоит:

— из срочных депозитов, отражаемых в разбивке по виду клиентов: юридические лица, физические лица, индивидуальные предприниматели;

— стабильных долей остатков на текущих и расчетных счетах клиентов, отражаемых в той же разбивке по видам клиентов;

— выпущенных ценных бумаг;

— резервов на возможные потери, связанных с активами этого баланса;

— капитала, необходимого для покрытия рисков этого баланса.

Третий баланс описывает управление ликвидностью банка и состоит в активной части:

— из остатков средств в кассе;

— обратного репо;

— вложений в ликвидные облигации, удерживаемые до погашения, но периодически используемые как обеспечение по операциям прямого репо;

— торгового портфеля ценных бумаг;

— размещенных средств в фонде обязательного резервирования и расчетного остатка на ностро-счетах в Банке России в рамках механизма усреднения, обусловленных пассивами этого баланса;

— остатков средств на ностро-счетах в Банке России, превышающих объем, необходимый для обязательного резервирования привлеченных средств;

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

— остатков на ностро-счетах в иных банках.

Пассивная часть баланса управления ликвидностью формируется:

— нестабильными и условно стабильными частями остатков на текущих счетах клиентов (в разбивке по виду клиентов);

— прямым репо;

— буфером ликвидности, имеющимся для покрытия рисков ликвидности баланса основного бизнеса (эта статья переходит из активов баланса основного бизнеса);

— резервами на возможные потери и необходимым капиталом, связанными с активами данного баланса.

Пример формы «три баланса» приведен в табл. 2.

Таблица 2

Два бизнеса под одной крышей: три баланса

Баланс иммобилизированных активов (недвижимость, просроченные кредиты и пр.)

Активы	**4,2**	**Пассивы**	**4,2**
Просроченные кредиты	0,2	Прочие пассивы	0,1
Кредиты юрлицам	3,2	Капитал	2,9
Прочие активы	0,8	Резервы	1,2

Баланс управления ликвидностью

Активы	**20,3**
ФОР + Ностро-ФОР	0,1
МБК, касса	9,6
Облигации	10,6
Пассивы	**20,3**
МБК	0,1
Нестабильные средства юрлиц	5,3
Нестабильные средства физлиц	2,4
Буфер ликвидности основного баланса	12,5

Баланс основного бизнеса

Активы	**21,6**
Кредиты физлицам	5,8
Кредиты юрлицам	3,2
ФОР + Ностро-ФОР	0,1
Буфер ликвидности	**12,5**
Пассивы	**21,6**
Депозиты юрлиц	2,1
Выпущенные ценные бумаги	5,7
Стабильные счета юрлиц	7,6
Стабильные счета физлиц	0,3
Капитал	5,1
Резервы	0,8

Построенный таким образом баланс позволяет ответить на следующие управленческие вопросы:

1. Какова реальная достаточность капитала?

Баланс основного бизнеса содержит в своей пассивной части тот объем капитала, который остается после покрытия рисков потерь, обусловленных кредитами в просрочке, фондирования имущества банка, его инвестиций, не связанных непосредственно с бизнесом,

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

а также потребностей в капитале, возникающих в ходе поддержания ежедневного функционирования банка.

2. Каково состояние ликвидности банка?

Буфер ликвидности математически является результатом построения баланса основного бизнеса. Если его величина отрицательная, это означает, что основной бизнес фондируется операциями дилингового казначейства. Другими словами, ресурсная база банка недостаточна. Положительная величина этого буфера, однако, не представляет собой ответа на вопрос, кредит какого объема банк может выдать. Ведь операции основного баланса несут в себе риски для ликвидности банка в целом, и эти риски как раз и должны быть покрыты буфером ликвидности. Тем не менее, большой объем располагаемого буфера ликвидности — свидетельство крена бизнеса банка в краткосрочные дилинговые операции и недостаточности клиентской базы по кредитам.

Отражение в управленческом балансе отдельных операций банка может быть более подробным. Например:

— крупные кредиты, погашение которых ожидается в ближайшем месяце, могут быть выделены в отдельную строку баланса;

— остатки на текущих счетах первых пяти клиентов (по текущему объему остатков) могут быть показаны также отдельной строкой;

— краткосрочные депозиты юридических лиц (в частности, срока «через ночь») могут также анализироваться с учетом стабильности этого привлечения и в баланс основного бизнеса банка могут включаться только в объеме стабильного остатка.

Математические модели

При построении управленческого баланса важную роль играют математические модели. В частности, без них невозможно определить объем стабильных остатков на текущих и расчетных счетах клиентов, что является важным элементом оценки ликвидности банка. Такие модели должны быть обоснованными, подтверждаемыми, построенными на вероятностной основе (ср. с п. 5.5.17 МСФО (IFRS) 9). Очевидно, что расчет, осуществляемый в соответствии с п. 5.6 Инструкции № 199-И[1], этим требованиям не отвечает и потому при формировании управленческого баланса не может быть использован[2].

[1] Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией».

[2] Разумеется, это не отрицает приемлемость данного расчета при его использовании по назначению в соответствии с Инструкцией № 199-И.

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

Несмотря на то, что здесь идет речь о математической модели и может показаться, что ее выбор несет исключительно абстрактный характер, фактически этот выбор определяет управленческие подходы к работе с привлеченными средствами неопределенной срочности. Именно эта модель задает тот объем ресурсов, привлеченных с неопределенной срочностью, который будет использован для фондирования долгосрочных активов. Именно эта модель определяет, как банк зарабатывает на средствах, размещаемых его крупнейшими клиентами на расчетных счетах.

Отчетность о срочной структуре баланса и рисках нарушения обязательных нормативов

Отчетность о срочной структуре баланса строится в рамках определенного стресс-сценария и представляет остаточные сроки активов и пассивов. Основой построения таких отчетов является баланс основного бизнеса формы «три баланса». Два других баланса не представляют интереса для анализа остаточной срочности баланса. Действительно, срочность активов и пассивов иммобилизированного баланса либо бесконечная, либо неопределенная, но бесконечная срочность является хорошей моделью воспроизводящего портфеля. Срочность активов и пассивов баланса управления ликвидностью по большей части минимальная — «через ночь».

Рабочие примеры сценариев описаны в табл. 3.

Построенные отчеты позволяют ответить на следующие управленческие вопросы:

1) что станет с обязательными нормативами банка, если часть его заемщиков окажется в дефолте?

2) кредит какой суммы банк способен выдать заемщику без угрозы для собственного финансового положения?

Система отчетности была дополнена оперативным планированием. Банк получил возможность свести воедино информацию о фактических операциях, прогнозы по погашению планируемых операций, по изменению объема резервов во времени, что позволило прогнозировать финансовый результат за месяц и в будущем.

Прочие отчеты уровня «перемещения»

Прочие отчеты, реализованные для управления активами и пассивами, включают в себя:

— отчет о просроченных кредитах (их перечень и основные условия) с выделением кредитов, по которым возникла просрочка с момента последней отчетной даты;

— отчет о финансовом результате, признанном в бухгалтерском учете по состоянию на отчетную дату, в разбивке по группам лицевых счетов учета доходов и расходов и в разрезе каждого лицевого счета.

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

Таблица 3

Примеры стресс-сценариев анализа срочной структуры баланса и рисков нарушения нормативов

	Базовый сценарий	Рыночный стресс	Комбинированный стресс	Специальный стресс
Кредиты, не находящиеся в просрочке	В соответствии с контрактным сроком до погашения		1. Все кредиты, относящиеся к заемщикам, чья задолженность выше 5% суммы портфеля, считаются дефолтными (резерв 100%). 2. Платежи по кредитам, на заемщиков по которым приходится более 20% суммарных ожидаемых к получению средств в течение ближайшего месяца, переносятся в пул срочности 1–3 месяца (резерв 51%)	
Портфели ценных бумаг	Срок O/N («через ночь») в полном объеме портфеля*	Падение цены на 20% (т.е. срок O/N для 80% портфеля и 20% на сроке капитала)		Срок O/N («через ночь») в полном объеме портфеля
Срочные депозиты	В соответствии с контрактным сроком до погашения		Отток 50% срочных депозитов физических лиц, объем которых превосходит 1 млн руб.	
Выпущенные ценные бумаги	В соответствии с контрактным сроком до погашения			
Остатки на текущих счетах клиентов	Отток на сроке O/N средств клиентов, остатки которых превосходят 5% портфеля, и нестабильных остатков, рассчитанных по прочему портфелю		Отток на сроке O/N средств клиентов, остатки которых превосходят 5% портфеля, 30% средств клиентов, остатки которых лежат в интервале от 1 до 5% портфеля, и нестабильных остатков, рассчитанных по прочему портфелю	
Стабильные остатки на текущих счетах клиентов	Отток в соответствии с воспроизводящим портфелем стабильных остатков		Отток в соответствии с воспроизводящим портфелем стабильных остатков прочего портфеля	

* Тем самым предполагается, что данный портфель не подвержен переоценке и рыночному риску; привлечение денежных средств под обеспечение этим портфелем (операциями прямого репо или иным образом) осуществляется без дисконта.

Назначение этих отчетов очевидно. Технически их подготовка не представляет сложности. Основная цель их разработки — представить руководству эту информацию в сжатом и «высокохудожественном» виде.

Отчеты, представляющие результаты планирования

Система отчетности была дополнена оперативным планированием[1]. Банк получил возможность свести воедино информацию о фактических операциях, прогнозы по погашению планируемых операций, по изменению объема резервов во времени. Это позволило избавиться от одной ошибки, которую часто допускают при планировании:

[1] См.: Оперативное планирование в банке: прагматичный подход (bsc-consult.com/bscnews.php?id=94).

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

планирование кредитного портфеля методом экстраполяции объема остатков задолженности клиентов. Такой метод заставляет принимать экстравагантные и зачастую нереализуемые управленческие решения: в результате концентрированного погашения части портфеля для удержания запланированного объема портфеля необходимо в отдельные моменты резко наращивать объем новых сделок кредитования, зачастую вопреки естественной сезонности[1].

Система планирования не только обеспечивает управление бизнесом банка, но и позволяет прогнозировать процентные и непроцентные результаты банка по итогам текущего месяца, что определяет закрытие месяца банком.

Сами отчеты имеют тот же формат, что и ранее описанные отчеты уровня «перемещения» и «анализ»:

— совокупный управленческий баланс банка по состоянию на определенные даты отчетности в будущем (прогноз);

— форма «три баланса» по состоянию на определенные даты отчетности в будущем;

— отчетность о срочной структуре баланса и рисках нарушения обязательных нормативов в будущем;

— отчетность о финансовом результате по итогам текущего месяца и на определенные даты отчетности в будущем.

Информационно-технологические решения для управления активами и пассивами (ALM-система)

Реализация описанной отчетности невозможна без автоматизации. Специализированное программное обеспечение доступно не каждому банку. Более того, внедрение программных продуктов, разработанных вне контекста конкретного банка, может оказаться рискованным. Выбор в пользу «готовых» решений, представленных на рынке, лукав и имеет смысл только в силу следующих обстоятельств:

1. Отсутствие собственных методик управления активами и пассивами и надежда получить вместе с ИТ-системой бесплатные управленческие консультации с готовностью их безоговорочно реализовать.

В нашем случае управленческая экспертиза и экспертиза разработки были совмещены в рамках одного консультационного проекта, который делался под наши нужды.

[1] Подробнее о возникающих эффектах см. в статье: Копылов С. Бизнес-модели в управлении кредитным портфелем // Банковское кредитование. 2019. № 6. С. 52–70.

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

2. Технологические сложности: большое число информационных систем — источников информации, большое число операций банка и связанные с этим особенности обработки информации.

В нашем случае (случае небольшого банка) все это не имеет значения. Поэтому корпоративное хранилище данных, являющееся ядром ALM-системы, может быть разработано самостоятельно.

Имеющаяся вполне стандартная технологическая оснастка обеспечивает следующие характеристики:

— время подготовки данных для ALM-системы — около часа (зависит от загрузки ИТ-инфраструктуры другими задачами);

— время расчета планового сценария — до 1 минуты.

Следует подчеркнуть, что в нашем проекте внедрение системы управления активами и пассивами делалось «под ключ»: проект включал в себя и управленческий консалтинг (разработку форм отчетности, методик планирования и прогнозирования, статистических моделей), и реализацию всего этого в виде информационно-технологического решения. Более наглядно разница в подходах «от системы» и «от методики» показана на рис. 2, верхнеуровневое описание архитектуры ALM-системы — на рис. 3.

Рисунок 2

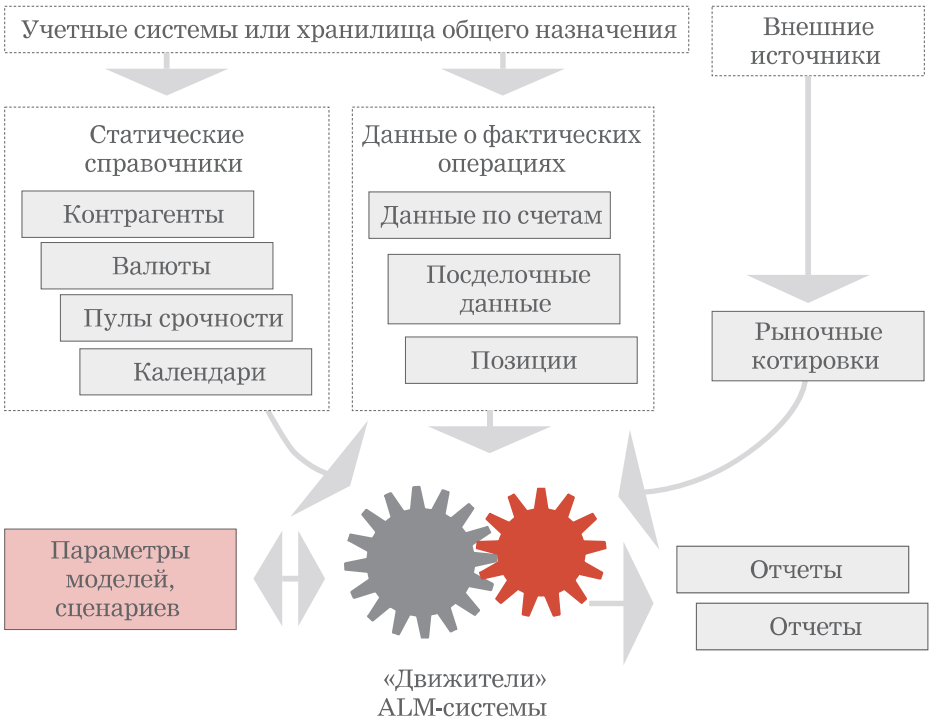
Подходы к внедрению: «лоскутная» автоматизация неизбежна

	От системы	От методики
+	+ Возможность использовать чужие методологические наработки и выбрать лучшую сложившуюся практику + Устойчивость и качество работы технической системы + Отсутствие необходимости доработок	+ Удовлетворительность для финансовой организации + Возможность внедрения действительно лучшей практики + Возможность «закрывать» отдельный функционал лучшими на рынке решениями + Гибкость
–	– Система может не покрывать специфичные для организации области деятельности – Необходим отказ от имеющейся методологии (если есть) – Возможные лакуны стандартного бизнес-процесса – Закрытость методологии и расчета – Готовых систем (без необходимости программирования) на рынке ALM-систем нет	– Необходимость самостоятельной интеграции – Неустойчивость работы системы – Возможные лакуны собственного бизнес-процесса

Как использовать систему управленческой отчетности для целей ALM: опыт небольшого банка

Рисунок 3

Архитектура ALM-системы: верхнеуровневое описание



С какими сложностями при реализации ALM-системы мы столкнулись

Первая сложность, на которую наталкивается реализация технологий управления активами и пассивами в небольшом банке, — это преобладание бухгалтерского взгляда на банк у сотрудников среднего уровня. Планирование чистого объема кредитного портфеля (т.е. портфеля за вычетом резервов на возможные потери) бесполезно с точки зрения управления ликвидностью, постановки задач кредитующим подразделениям, эффективного управления капиталом.

Необходимость планировать результаты бизнес-моделей, а не остатки на произвольно выбранных и группируемых лицевых счетах, дисциплинирует сотрудников и обеспечивает их ответственность за результаты планирования. Но это результат длительной организационной работы.

Елена БЕЛЯКОВА
Сергей КОПЫЛОВ

С другой стороны, хорошо поставленный бухгалтерский учет — это огромное подспорье. Фактически в ходе проекта внедрения системы управления активами и пассивами тот управленческий потенциал, который заложен в бухгалтерский учет, оказался разблокирован. Зная, с какими сложностями со стороны бухгалтерского учета обычно сталкиваются при внедрении такой системы в крупных банках (наличие нескольких автоматизированных банковских систем — не самая большая проблема), мы высоко оцениваем работу бухгалтерии нашего банка.

Вторая сложность — необходимость планирования штучных сделок. Собственно, это было основной мотивацией повышения качества управления финансами банка через внедрение системы управления активами и пассивами.