






# Развитие кризиса ликвидности в банке

## 1. Появление условий, способствующих возникновению кризиса ликвидности:

-  Грубые ошибки в планировании платежных потоков, приведшие к серьезной несбалансированности активно-пассивных операций
-  Отсутствие необходимого для управления ликвидностью объема высоколиквидных активов на балансе банка
-  Постоянное привлечение с межбанковского рынка средств в объемах, близких к суммарному лимиту кредитования
-  Халатность в работе, приводящая к сбою платеже
-  Недостаточная квалификация кадров

-неадекватное состояние технического обеспечения проводимым банком операций,

# Таблица 1

## Анализ развития кризиса в банке

(по состоянию на «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.)

Индикатор	Внутренние факторы, способствующие		Ситуация на рынке, способствующая		Решения, направленные на выход из кризиса
	Углублению кризиса	Ослаблению кризиса	Углублению кризиса	Ослаблению кризиса	
I. Появление условий возникновения кризиса ликвидности					
II. Появление признаков неплатежеспособности банка					
III. Кризис платежей					
IV. Банкротство банка					

# Планирование антикризисных процедур

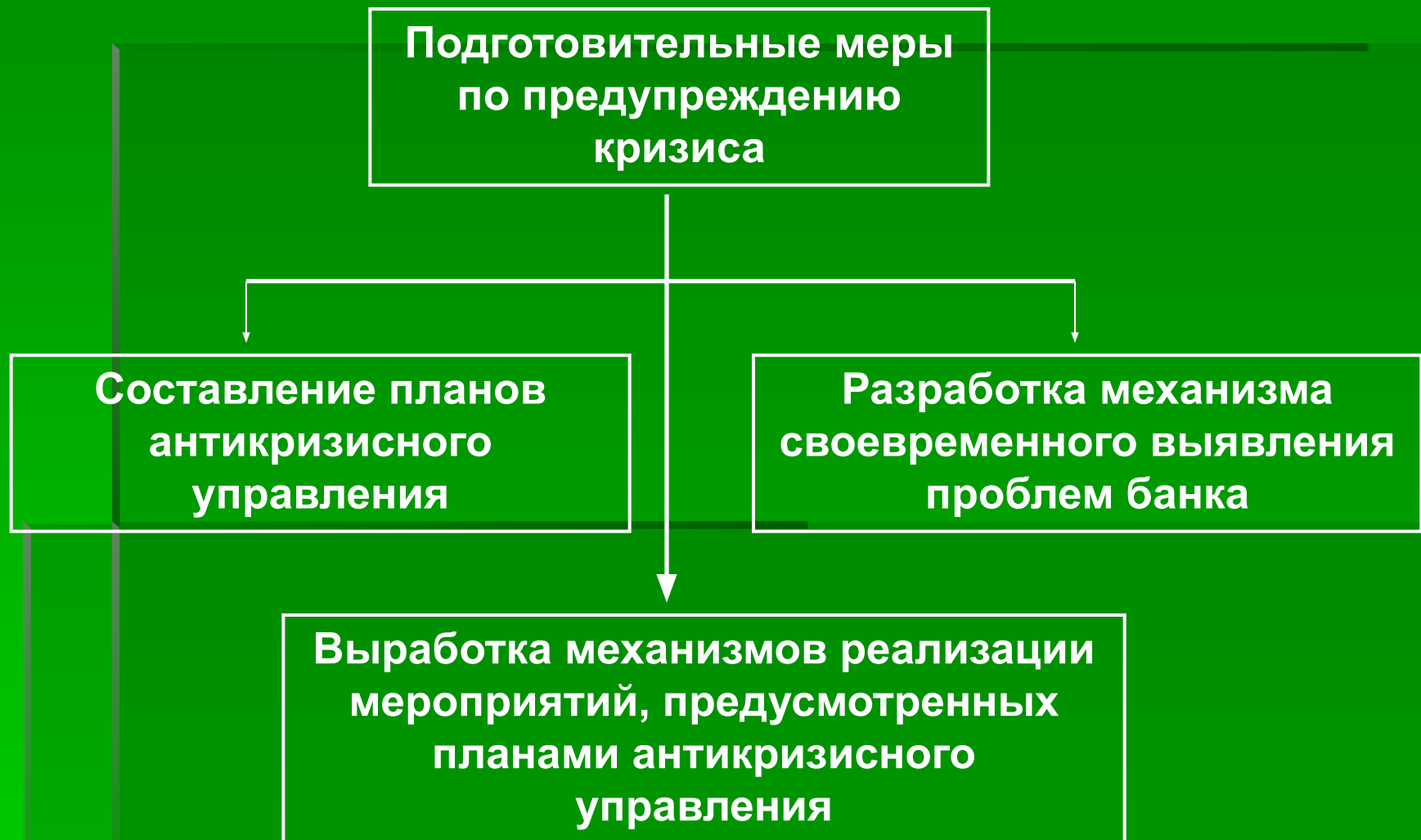


«Политика банка по выходу из кризиса в случае его возникновения»



Должны отражаться все необходимые аспекты работы банка в случае возникновения кризиса в его деятельности

# Мероприятия, входящие в перечень подготовительных работ по предупреждению возникновения кризиса



Критерии для определения времени начала введения антикризисных процедур – должны характеризовать появление потенциальных проблем

Механизм по своевременному выявлению потенциальных проблем в деятельности банка

Работа службы внутреннего контроля  
Регулярный детальный анализ в деятельности

Критерии, показывающие окончание работ по антикризисному управлению

Изменения структуры банка и функций подразделений, в наибольшей мере отвечающих потребностям антикризисного управления, а также порядок перехода к новой структуре и функциям в процессе организации антикризисного управления

Достижение необходимого уровня оперативности работы, качества исполнительской дисциплины и адекватности информации сложившемуся уровню потребности в ней

Своевременность подготовки механизмов, позволяющих банку реализовать заложенные в плане мероприятия

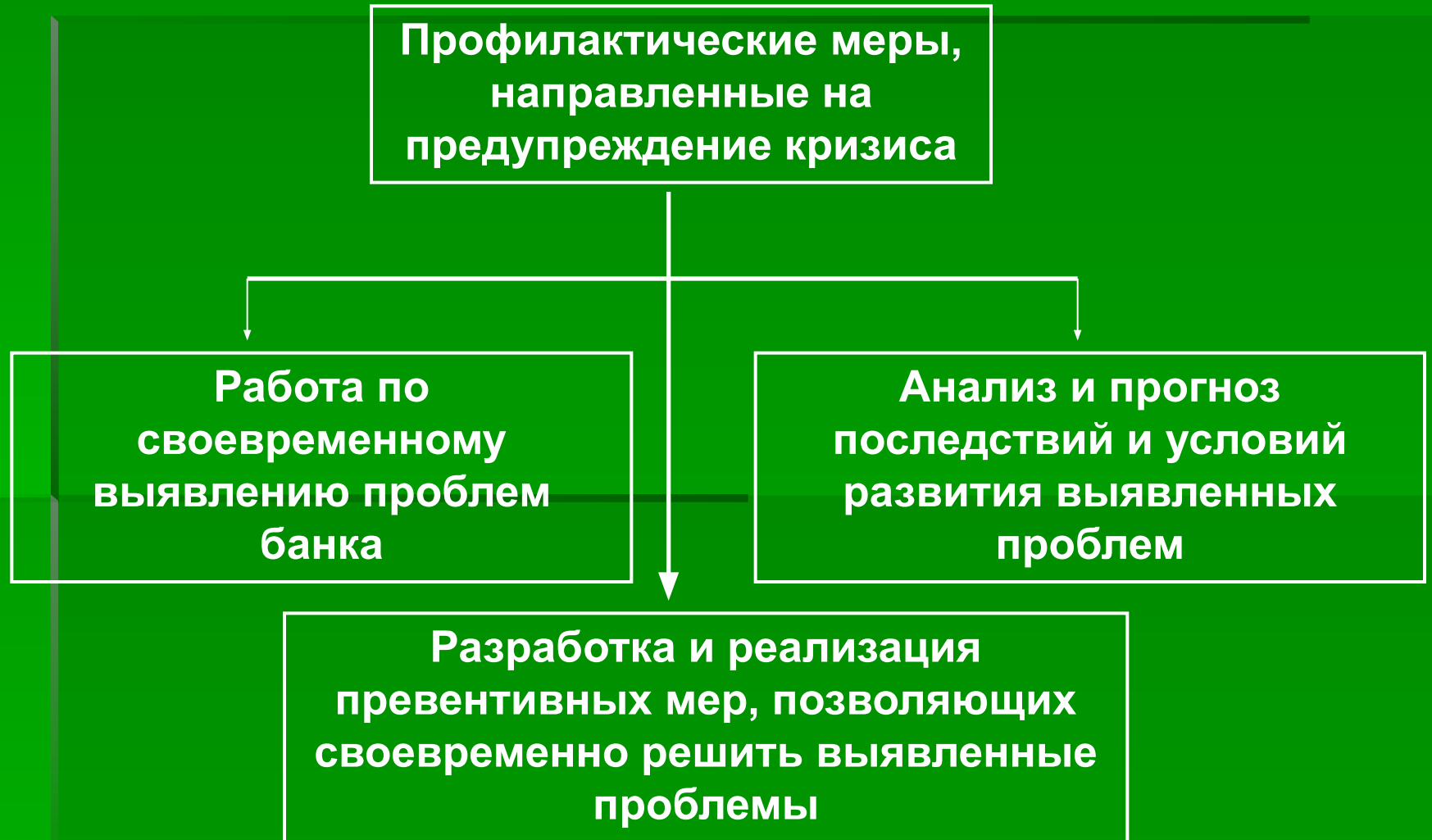
Критерии, на основе которых определяется потребность в пересмотре и корректировке составленных ранее планов

Работа по антикризисному управлению должна носить постоянный, текущий характер и требует либо создания специализированного подразделения по антикризисному управлению в банке, либо возложению на постоянной основе функций по антикризисному управлению на сотрудников банка, занимающихся и другими вопросами.

В обоих случаях текущее руководство следует возложить на одного из заместителей председателя банка с общим подчинением совету директоров и регулярным контролем с их стороны за качеством проводимой работы

# Профилактика по предупреждению возникновения кризисной ситуации в банке

## Мероприятия по профилактике предупреждения кризиса





# ***Работа по выявлению проблем***

**Мониторинг рынков на которых работает банк**

**Предварительный анализ устанавливаемых в банке лимитов работы его подразделений с клиентами и контроль за проведением наиболее крупных операций**

***Скоординированная деятельность многих подразделений – аналитического, рассчитывающего лимиты, проводящего операции МБК, казначейства, подразделения кредитно - депозитных операций***

# Организация и проведение работы по выводу банка из кризиса

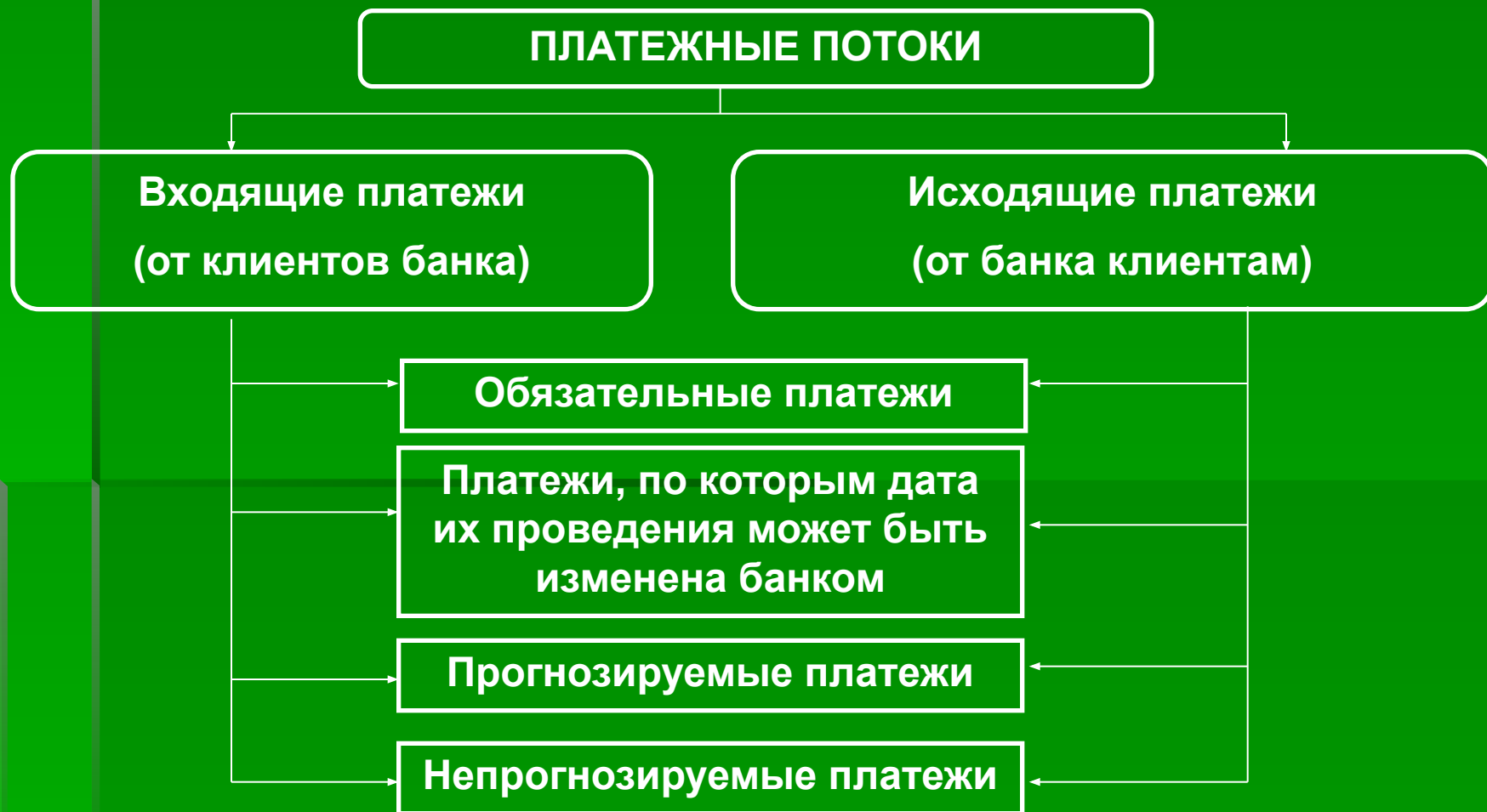


# Основные мероприятия, проводимые в банке в процессе его антикризисного управления



# Специфика управления ликвидностью банка в условиях кризиса

## 1. Основные аспекты проблемы управления ликвидностью



Несбалансированность  
активно-пассивных  
операций по срокам

Своевременная и адекватная  
оценка изменчивости уровня  
ликвидности рынка

Основные проблемы  
процесса управления  
ликвидностью

Неопределенность позиции  
банка по проводимым  
платежам в каждый момент  
времени

Минимизация издержек от  
управления ликвидностью

Адекватность организационной  
структуры банка задачам и функциям  
по управлению его ликвидности

**Рис. Основные проблемы процесса управления ликвидностью**

# Риски, связанные с управлением ликвидностью

## Риски ликвидности

```
graph TD; A[Риски ликвидности] --> B[Количественные]; A --> C[Ценовые]
```

### Количественные

Определяются тем, существуют ли активы, которые могут быть проданы и есть ли на рынке возможность приобрести средства по любой цене

### Ценовые

Возникающие при покупке или продаже инструментов ликвидности по цене, отличающиеся от среднерыночной или балансовой

# «Количественные» риски

- Риск несбалансированности активно-пассивных операций по срокам,
- Риск недостаточности определенного договором средства платежа
- Валютный риск,
- Технологические риски,
- риск невозврата выданных средств,
- Риск отзыва существенной части пассива,
- Риск отзыва крупных депозитов,

- **Риск падения имиджа,**
- **Риск невозможности  
своевременной реализации  
активов,**
- **Риск невозможности привлечения  
средств на финансовом рынке**



# «Ценовые» риски

- Риск продажи активов по цене ниже балансовой,
- Риск привлечения средств по ставкам выше среднерыночных,
- Риск размещения крупных излишков ликвидности по ставкам ниже среднерыночных,
- Риск наложения штрафных санкций,
- Риск изменения рыночных котировок на средство платежа в случае фиксации в договоре с клиентом его курса

# Основные методы защиты от рисков ликвидности

- Компенсация потерь, возникших вследствие наступления неблагоприятных обстоятельств,
- Передача риска другим,
- «распыление» риска,
- Повышение качества управления рисками,
- Введение ограничений на проведение рискованных операций

# Защита от риска ликвидности

<b>Риск ликвидности</b>	<b>Способ (метод) защиты от риска</b>
Риск несбалансированности активно-пассивных операций по срокам	-Повышение качества планирования и управления -Создание адекватных запасов накопленной ликвидности -Расширение потенциальных объемов покупной ликвидности, в том числе за счет получения кредитных линий
...	...

# Основные методы управления ЛИКВИДНОСТЬЮ

- **Сбалансированность активно-пассивных операций по срокам (доктрина «реальных векселей»)**
- **Обеспечение ликвидности за счет активов (управление активами)**
- **Использование заемных средств (управление пассивами)**
- **Использование активов и пассивов (сбалансированное управление ликвидностью)**

# Порядок рассмотрения методов

**Сущность процесса управления**



**Условия, необходимые для его проведения**



**Характеристика источников ликвидности**



**Преимущества и недостатки метода**

**Стратегия управления  
банковской ликвидностью,  
применимая в условиях  
кризиса**

# ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ БАНКА, РАБОТАЮЩЕГО В УСЛОВИЯХ ПОВЫШЕННОЙ ОПАСНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСА

## I. Постановка целей и задач

Постановка целей и задач по стратегическому управлению ликвидностью банка



## II. Оценка условий деятельности банка



Оценка развития деятельности банка (базовый вариант развития) и выбор альтернативных вариантов на основе сценариев, ситуаций, факторов

# Возможные сценарии

- 1. Деятельность банка в условиях обычной деловой активности (базовый вариант)
- 2. Деятельность в условиях кризиса в банке
- 3. Деятельность банка в условиях общего кризиса рынка

### III. Анализ альтернативных сценариев



Расчет ликвидной позиции банка по  
выбранным временным интервалам и  
альтернативным вариантам



Расчет покупной и накопленной ликвидности  
банка



Построение матрицы ликвидности

# Методика расчета ликвидной позиции

- 1. Определение текущей ликвидной позиции
- 2. Определение нескольких значений срочной ликвидной позиции по отдельным временным интервалам

**Ликвидная  
позиция  
банка**

**=**

**Остаток средств  
в кассе и на  
счетах в ЦБ**

**+**

**Платежи  
клиентов (ПК) в  
пользу банка**

**-**

**Платежи банка  
(ПБ) в пользу  
клиентов**

**-**

**Погрешность по  
рассчитанным  
платежам**

**=**

**Остаток средств  
в кассе и на  
счетах в ЦБ**

**+**

**ПК по  
активным  
операциям**

**+**

**ПК по  
пассивным  
операциям**

**-**

**ПБ по  
пассивным  
операциям**

**-**

**ПБ по  
активным  
операциям**

**-**

**Отрицательна  
я погрешность  
по ПК**

**-**

**Положительная  
погрешность по  
ПБ**

# Шаблон матрицы ликвидности, рассчитанной по альтернативным сценариям

Ликвидная позиция банка		Альтернативные сценарии				
		Базовый	Кризис в банке	Кризис на рынке	Сценарий Г	Сценарий ...
Накопленная ликвидность						
Покупная ликвидность						
$\Sigma$ ликвидность						
Текущая ликвидность	все*** обязат.***					
3-я неделя	все обязат.					
4-я неделя	все обязат.					
...	все обязат.					
$\Sigma$ ЛПБ	все обязат.					

# IV. Выработка и реализация управленческих решений на основе матрицы ликвидности



Определение потребности банка в ликвидности по базовому и альтернативны вариантам

Сглаживание дисбаланса активно-пассивных операций по срокам

Составление планов антикризисного управления ликвидностью

Расширение источников покупной ликвидности

Оптимизация уровня накопленной ликвидности

Управление рисками ликвидности

Оптимизация организационной службы, реализующей функции по управлению ликвидностью

## Схема определения потребности банка в ликвидности и выработки мер по достижению ее сбалансированности.

1. Определение на основе матрицы ликвидности ЛПБ с наибольшей величиной дефицита или излишка ликвидности.
2. Анализ ЛПБ с наибольшим дефицитом ликвидности на предмет возможности его погашения за счет управления продолжительностью сделок по заключенным с клиентами договорам, покупной и накопленной ликвидностью и определения величины чистого недостатка ликвидности (то есть дефицита, который невозможно устранить за счет имеющихся на тот период инструментов ликвидности).



3. Выбор источников погашения недостатка чистой ликвидности за счет использования излишков, образовавшихся на предыдущих временных интервалах, увеличения емкости накопленной покупной ликвидности с учетом минимизации финансовых издержек.
4. Определение альтернативных направлений вложения средств при образовании излишка ликвидности.
5. На основе проведенного анализа Матрицы по базовым и альтернативным вариантам составляется рекомендуемый план привлечения и размещения средств по срокам и суммам.
6. Также на основе анализа базового и альтернативных вариантов определяется потребность банка в накопленной ликвидности в разбивке по срокам и намечается план работы по расширению покупной ликвидности (установления корреспондентских отношений с другими банками, открытия кредитных линий на банк и т.д.)

7. Оптимизация уровня накопленной и покупной ликвидности по срокам и суммам.
8. Оценка вероятности появления у банка наибольшего из представленного в Матрице дефицита ликвидности.
9. Оценка достаточности накопленной и покупной ликвидности для таких ситуаций.
10. В случае существенного, «неперекрываемого» имеющимися и планируемыми средствами, дефицита ликвидности следует определить планы мероприятий по антикризисному управлению ликвидностью.

# Матрица технологических решений по управлению ликвидностью банка

Значение ЛПБ	Решение		
	Базовый вариант	Альтернативный вариант	Анализ наиболее неблагоприятных значений ЛПБ на всех временных интервалах
Дефицит	1. Планирование окончания ...	1. Определить максимально ...	1. Определить объем ...
Излишек			
Баланс			

**Особенности построения  
структуры и функций  
подразделений, реализующих  
управление банком в условиях  
кризиса**

**Основным документом**, регламентирующим, политику управления ликвидностью банка, а в частности организацию управления ликвидностью в служит Положение «О политике по управлению и оценке ликвидностью» Положение разработано на основе законодательства РФ, Устава, Письма ЦБ №139-Т «Рекомендации по анализу ликвидности кредитных организаций». **Целью** данного положения является организация эффективного управления и контроля за ликвидностью и оценка влияния ликвидности на финансовое состояние банка, в конфликте между ликвидностью и прибыльностью банка выигрывает ликвидность.

Правление Банка – орган, ответственный за разработку и проведение соответствующей политики, принятия решений по управлению ликвидностью, за обеспечение эффективного управления ликвидностью и организацию контроля за состоянием ликвидности и выполнения соответствующих решений. По сути правление выполняет функции комитета по управлению ликвидностью.

Планово-экономический отдел – орган, генерирующий предложения по управлению ликвидностью, контролирующий состояние ликвидности и выполнение соответствующих решений.

Подразделения банка оперирующие активами и пассивами в соответствии с принятой организационной структурой – органы, исполняющие решения, действия и мероприятия по управлению ликвидностью (кредитный отдел, отдел международных операций, отдел ценных бумаг, операционный отдел).

**Рис. Иерархия управления ликвидностью коммерческого банка**

# Функции отделов, участвующих в процессе управления ликвидностью банка

Отдел, организационная единица	Функциональное содержание
Планово-экономический отдел	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработка методик (процедур), расчета ликвидности, проведение анализа реальной ликвидности, требований и обязательств, определение значений избытка и дефицита ликвидности и их соответствия предельно допустимым значениям, разработка предельно допустимых значений избытка/дефицита ликвидности, а также расчет кредитных вложений в различные виды активов по срокам,</li><li>2. Определение рациональной потребности банка в ликвидных средствах, включая определение избытка/дефицита ликвидности и предельно допустимых значений избытка/дефицита ликвидности ежедневно.</li><li>3. На каждую отчетную дату – анализ состояния мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности, причин невыполнения или улучшения обязательств, экономических нормативов и определение мер по доведению показателей до нормативных значений</li></ol>
Кредитный отдел	<ul style="list-style-type: none"><li>-разработка и принятие управленческих решений по управлению ликвидным положением,</li><li>-расчет показателей Н6 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу взаимосвязанных заемщиков), и Н7 (максимальный размер крупных кредитных рисков),</li><li>-контроль за выполнением показателей Н6 и Н7,</li><li>-составление календаря платежей по ссудам, графика гашения ссуд,</li><li>-составление прогнозов по суммам иммобилизации, объемам отчислений в резервы (резервы на возможные потери по ссудам),</li><li>-составление прогнозов по структуре средств по принадлежности к группам риска, определение средней рисковости активов</li><li>-составление прогнозов по ценам выдаваемых ссуд, определение средних процентных ставок и вилки колебания процентных ставок</li><li>-анализ и оценка состояния депозитной базы в части ресурсов юридических лиц по объемам, срокам и стоимости,</li><li>-составление прогнозов в отношении изменений состояния средств предприятий,</li><li>-составление прогнозов по суммам иммобилизации, объемам отчислений в резервы по вкладам юридических лиц.</li></ul>

Отдел ценных бумаг	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определение и контроль соответствия установленным нормам и нормативам сумм вкладов по срокам их востребования,</li> <li>-определение и контроль соответствия суммы вложений в государственные ценные бумаги нормам и нормативам,</li> <li>-определение и контроль соответствия суммы вложений в корпоративные ценные бумаги нормам и нормативам,</li> <li>-определение и контроль соответствия суммы вложений в вексельные и иные формы обязательств бумаги нормам и нормативам,</li> <li>-оценка и планирование сумм и сроков погашения обязательств по ценным бумагам, как со стороны банка так и со стороны его заемщиков,</li> <li>-составление прогнозов по суммам иммобилизации, объемам отчислений в резервы (резервы на возможные потери по ценным бумагам),</li> <li>-оценка и составление прогнозов по вкладам физических лиц и суммам выплаты процентов по вкладам,</li> <li>-составление прогнозов по суммам иммобилизации, объемам отчислений в резервы по вкладам граждан</li> </ul>
Отдел международных операций	<ul style="list-style-type: none"> <li>-оценка, анализ и прогнозирование объемов, сроков, стоимости валютных операций, а именно вкладов и ссуд,</li> <li>-расчет показателей Н6 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу взаимосвязанных заемщиков), и Н7 (максимальный размер крупных кредитных рисков) в части валютных займов,</li> <li>-оценка, анализ и прогнозирование доходов и расходов по покупке/продаже валюты и валютных инструментов,</li> <li>-оценка, анализ и прогнозирование размера отчислений в резервы, связанные с валютными операциями,</li> </ul>
Учетно-операционный отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>-предоставление информации о поступлениях средств, суммах платежей в ОАО «Сибэкономбанк»,</li> <li>-предоставление сводного и развернутого баланса деятельности банка, по всем отчетным датам</li> </ul>
Заместитель председателя правления банка – начальник службы внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>-контроль за соблюдением требований Положения и предусмотренных им процедур,</li> <li>-разработка порядка и периодичности проведения проверок соблюдения установленных процедур по управлению ликвидностью,</li> <li>-определения порядка проведения оценки качества управленческих решений работников, ответственных за состояние ликвидности,</li> <li>-определение порядка информирования службой внутреннего контроля руководящих органов банка о нарушениях, выявленных в части выполнения требований Положения об оценке и управлении ликвидностью</li> <li>-определение порядка принятия решений по вопросу об устранении выявленных нарушений и контроля за их выполнением.</li> </ul>





- Сводная информация для анализа и принятия управленческих решений
- Первичная информация, сгруппированная, отфильтрованная для тех или иных вопросов,
- Ответные действия, управленческое воздействие

## Документация, участвующая в процессе управления ликвидностью банка (исходящая)

Отдел	Вид документа
Кредитный отдел	<ul style="list-style-type: none"><li>-фактические процентные ставки по предоставленным кредитам,</li><li>-расчет средней по предоставленным ссудам процентной ставки,</li><li>-ежедневный календарь платежей по предоставленным ссудам,</li><li>-состояние депозитной базы банка в части вкладов юридических лиц,</li><li>-фактические процентные ставки по депозитным операциям с юридическими лицами,</li><li>-структура предоставленных ссуд по группам риска,</li><li>-структура предоставленных ссуд по срокам погашения,</li><li>-расчет ФОР и Резерва на возможные потери по ссудам.</li></ul>
Отдел ценных бумаг	<ul style="list-style-type: none"><li>-ежедневный календарь платежей по приобретенным ценным бумагам,</li><li>-фактические процентные ставки по пассивным операциям с физическими лицами, и расчет ФОРа по ним,</li><li>-объем, структура и движение вкладов физических лиц,</li><li>-данные о покупке/продаже векселей,</li><li>-график платежей по собственным векселям и другой ценным бумагам,</li><li>-расчет резерва под потери по ценным бумагам,</li><li>структура вложений в ценные бумаги по группам риска</li></ul>

<p><b>Валютный отдел</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ежедневные валютные курсы,</li> <li>-состояние вкладов и депозитов в валюте, по объемам, структуре и стоимости,</li> <li>-календарь платежей по вкладам в валюте,</li> <li>-календарь платежей по выданным кредитам в валюте,</li> <li>-расчет резервов под потери и ФОР</li> </ul>
<p><b>Операционный отдел</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ежедневный, ежемесячный баланс банка,</li> <li>-оборотнo-сальдовая ведомость по счетам</li> </ul>
<p><b>Планово-экономический отдел</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-общий календарь платежей по расходам: по числам месяца, по рабочим дням, по дням недели, лаг до конца месяца,</li> <li>-общий календарь платежей по доходам: по числам месяца, по рабочим дням, по дням недели, лаг до конца месяца,</li> <li>-Форма №125 (ежедневная) «<input type="checkbox"/>»»,</li> <li>-расчет экономических нормативов ликвидности Н2(ежедневно), Н3(ежедневно), Н4, Н5.,</li> <li>-анализ и прогнозирование экономических нормативов на основе экстраполяции,</li> <li>-расчет избытка и дефицита ликвидности,</li> <li>-расчет коэффициентов избытка и дефицита ликвидности,</li> <li>-расчет ожидаемых результатов работы банка на 21-е число месяца, на 30 (29)-е число и за месяц,</li> <li>-приход и расход ресурсов по корреспондентскому счету в РКЦ,</li> <li>-сведения о доходности активов банка: ежедневно, ежемесячно,</li> <li>-сведения о стоимости привлеченных ресурсов и средний коэффициент их загрузки</li> </ul>

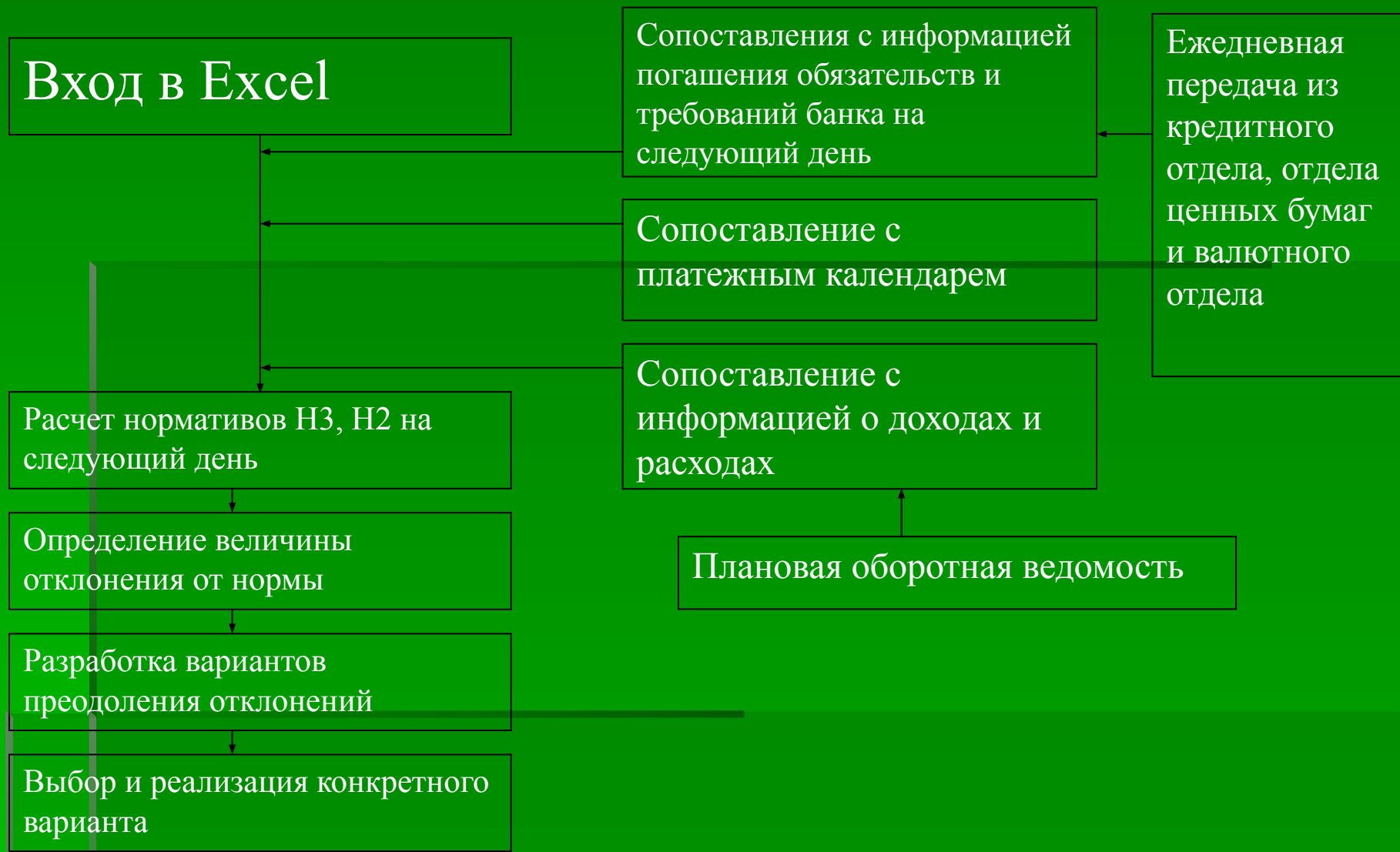


Рис. Технология управления ликвидностью