

# В поисках баланса между ужесточением регуляторных требований по риску ликвидности и высокими амбициями бизнеса

В.Лисейкин

начальник Управления по регулированию ликвидности, Казначейство, АО «АЛЬФА-БАНК»

# А

**Прямо  
к цели**

XIV Russia Risk Conference 2018, октябрь 2018

# Требования Банка России к системе управления рисками (3624-У, 509-П, 510-П)

## Элементы системы управления риском ликвидности

- Идентификация факторов риска ликвидности, метрики количественной оценки, лимиты, расчет позиции, контроль и мониторинг позиций, определение потребности в фондировании, многосценарный анализ, валидация моделей, разработка методик/политик, отчеты, стресс-тестирование;
- 3 линии защиты;
- Учет в Трансфертном ценообразовании расходов на поддержание необходимого уровня ликвидности;
- Решение конфликта интересов между ликвидностью и прибыльностью

Централизованное управление риском ликвидности → Казначейство

Полномочия → Казначейство



## Требования Банка России к системе управления рисками и последствия (пример)

Требование регулятора	Реализация	Последствия
Стоимость подушки ликвидности должна находить свое отражение в трансфертном ценообразовании	Вводится надбавка Stress Liquidity Premium (SLP) к стоимости банковского продукта	Рост расходов бизнеса
Контроль лимитов риска ликвидности	Прогноз нормативов ликвидности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ограничение активности бизнеса;</li><li>• Установление неконкурентных ставок для банковских продуктов</li></ul>

**Казначейство легко может стать тормозом для бизнеса**

**? Как найти компромисс с бизнесом ?**

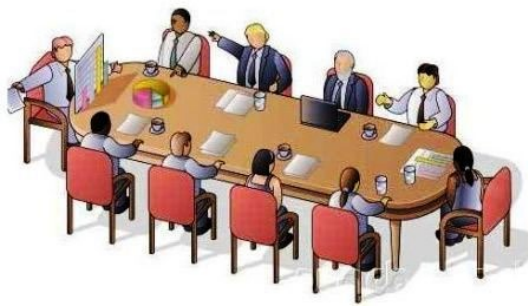
# Поддерживаем бизнес: регулярные коммуникации

Казначейство -> бизнесу

## Регулярные коммуникации с бизнесом

**Бизнес много хочет знать:** что со ставками; что с лимитами фондирования; ситуация на денежном рынке;

- Регулярный Дайджест Казначейства;
- Регулярные информационные рассылки;
- Регулярное публичное обсуждение ставок;
- Регулярные Liquidity Meetings с участием бизнеса;
- Обязательные доклады Казначейства на Комитетах (КУАП, ГКК, МКК);



**Цитаты номера:**



“Самые важные слова в бизнесе — это денежный поток. Богатые люди богаты потому, что контролируют денежный поток, а бедные люди бедны потому, что не умеют этого делать”  
© Роберт Кийосаки

## Казначейский Дайджест #4

**В этом выпуске:**



**RISK**

К чему готовиться Банку в условиях растущих геополитических рисков ?



Может ли измениться стоимость валютной ликвидности без изменений ключевых ставок в США и Европе?



Какие изменения планирует регулятор в части регулирования нормативной ликвидности?



Ресурсы к фондированию 27.08.2018	Объем	0-12 мес.	13-16 мес.	17-60 мес.	Свыше 60 мес.	Итого по сумме
RUR (млн. руб.)	до 4,5 млрд.руб.	4 900	109	690	5	5 704
	Свыше 4,5 млрд.руб.	0	0	0	0	0
<b>Итого по сроку</b>		<b>4 900</b>	<b>109</b>	<b>690</b>	<b>5</b>	<b>5 704</b>
USD/ EUR (млн. \$)	До 13 млн.долл.	2	0	4	0	6
	Свыше 13 млн.долл.	0	0	0	0	0
<b>Итого по сроку</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

Сделки с эквивалентом свыше 4,5 млрд RUR должны согласовываться с отделом управления текущей ликвидностью и отделом анализа

Ресурсы к фондированию 27.08.2018	Общий Итог	
	Спрос	Лимит
Валюта		
RUR (млн.руб.)	5 704	3 000
	0	5 704
USD+EUR (mil. \$)	6	50
	0	6

## Поддерживаем бизнес: регулярные коммуникации

Бизнес -> Казначейству

	Канал информирования
Заблаговременное уведомление о всех планируемых кредитах	CRM система
Заблаговременное уведомление о планируемых крупных кредитах *)	CRM система Почта
Уведомление о планируемых досрочных погашениях	Почта
Дисциплина фондирования	Система фондирования

\*) Только индивидуальные СТЦ для крупных сделок кредитования и привлечения;

# Поддерживаем бизнес: ясные и понятные правила работы Казначейства

## ***Бизнес хочет играть по утвержденным правилам***

Утверждение на КУАП применяемых Казначейством

- методик расчета ставок трансфертного ценообразования, SLP;
- полномочий;

И все равно...

## ***Бизнес хочет понимать правила игры с Казначейством***

Продолжительные объяснения и консультации со стороны Казначейства о принципах построения системы трансфертного ценообразования, учета разных банковских продуктов в нормативах ликвидности, правила расчета лимитов ликвидности:

- Интерактивные внутрибанковские курсы, лекции (Альфа-Опыт);
- Общеобразовательные лекции «чем занимается Казначейство»;

### ***Оценивает ДЛЯ БАНКА полезность инициатив бизнеса***

- Влияние на нормативы ликвидности;

### ***Синергия для бизнеса от знаний, извлекаемых из BIG DATA & BI***

- Только Казначейство предоставляет четкую картину, что делать с ресурсами которые принесет бизнес, какова стоимость этих ресурсов;
- Только Казначейство может предоставить ресурсы для получения выгоды от знаний

## Поддерживаем бизнес: оценка эффективности разных бизнесов

### **Соблазн дотировать бизнес для обеспечения планов роста бизнеса**

- У Казначейства есть полномочия по индивидуальным ставкам;
  - Спецпулы:
    - Решение КУАП
    - Решение Казначейства (принимаем решение и несем ответственность)
- В итоге - Бизнес «в плюсе», а Казначейство – «в минусе»

### **? А ПРАВИЛЬНО ЛИ, ЧТО КАЗНАЧЕЙСТВО ДОТИРУЕТ БИЗНЕС ?**

#### **?ЗАЧЕМ?**

- Четкое обоснование необходимости дотаций:
  - ✓ Покупка доли рынка;
  - ✓ Запуск нового сегмента бизнеса;

#### **?СКОЛЬКО?**

- Бюджетирование, контроль дотаций;
  - ✓ Ограничение дотаций по сумме, сроку действия, бизнес-направлению;
  - ✓ Дотации Казначейства на возвратной основе;
  - ✓ Отдельный профит-центр для учета дотаций;
  - ✓ Отчётность по эффективности для Банка



## Поддерживаем бизнес: в согласии с целями Банка

### ***Каскадирование KPI Банка на Казначейство в рамках общей стратегии Банка.***

- Доля рынка по размеру клиентских средств депозитов Ф/Л
- Доля рынка по размеру клиентских средств депозитов Ю/Л
- Staff Cost/Income Казначейства
- Стоимость фондирования
- Funding & Gapping

**Выполнение KPI Казначейства возможно только при тесном взаимодействии с бизнесом**

## *Баланса между ужесточением регуляторных требований и высокими амбициями бизнеса*

- Утвержденные правила и полномочия
- Публичность действий
- Открытость
- Коммуникации с бизнесом
- KPI Казначейства – в согласии с KPI Банка
- Раннее вовлечение Казначейства в разработку новых продуктов и инициатив бизнеса

**Казначейство – полноправный партнер, а не сервис для бизнеса**