

С нами надёжно.



РоссельхозБанк

Управление активами и пассивами и бизнес-планирование

*17 апреля 2018г.
Международный банковский Форум «КАЗНАЧЕЙСТВО 2018»*

материал для обсуждения, мнения и рекомендации авторов не обязательно отражают позиции организации

Ключевые вопросы для обсуждения:

О чем пойдет речь?



РоссельхозБанк

1. Какая связь между управлением (активами и пассивами) и (бизнес-)планированием?
2. Как организовать эту связь?
3. Как в принципе управляют активами и пассивами?
4. Что подлежит планированию? (для целей управления активами и пассивами)
5. В каком формате это нужно планировать?
6. Спланировали.. А что с мотивацией?
7. Дискретность и гранулярность процесса планирования для целей управления активами и пассивами.

Итого семь вопросов. Поехали ..

Взаимодействие функции управления активами и пассивами и процесса бизнес-планирования

Какая вообще связь?



РоссельхозБанк



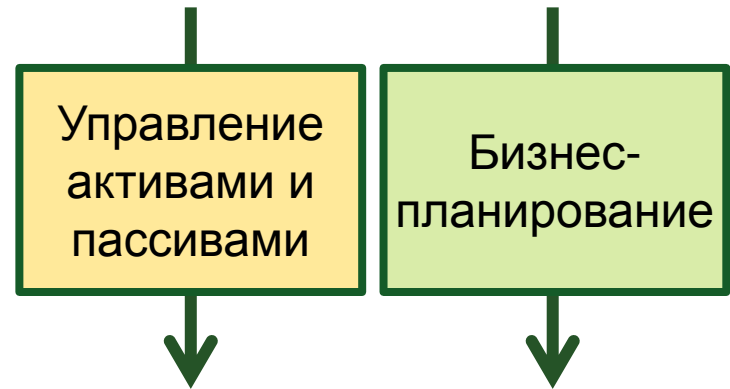
Варианты организации взаимодействия функции управления активами и пассивами и процесса бизнес-планирования

Как эту связь организовать?



РоссельхозБанк

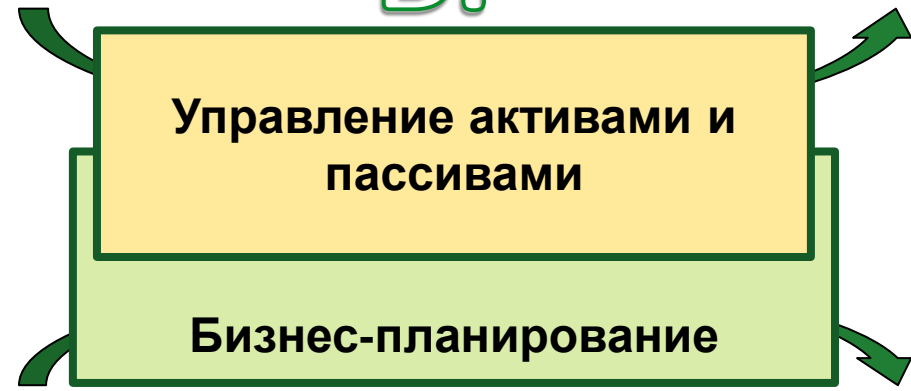
A.



«+» простая реализация и четкое разграничение ответственности;
«+» отсутствие необходимости в координации;
...

«-» внеплановые издержки хеджа;
«-» бизнес-планирование не учитывает задачу соблюдения пруденциальных требований;
...

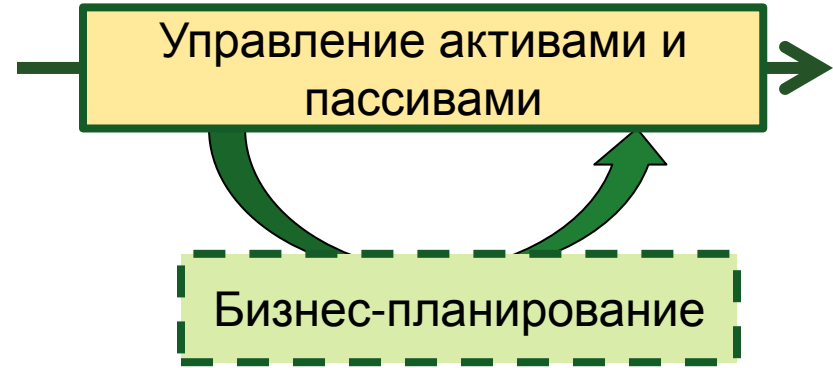
B.



«+» в бизнес-планировании учитываются цели управления рисками структуры баланса и решается задача оптимизации;
...

«-» необходимость координации;
...
...
...

C.



«+» централизованная система управления рисками структуры баланса;
...
...

«-» в бизнес-планировании учитываются не все риски;
«-» необходимость координации с прочими стримами планирования

Основные возможные способы управления подверженностью позиций банка финансовым рискам

Какие варианты управления?



РоссельхозБанк

A.

Планирование и управление в разрезе риск-метрик



B.

Планирование целевых показателей бизнеса с учетом задач управления рисками



C.

Ситуативное хеджирование рисков (вне плана)



Взаимосвязь рыночной ликвидности и подходов к бизнес-планированию с точки зрения задач управления активами и пассивами

Как понять что планировать?



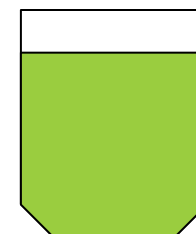
РоссельхозБанк

Хеджирование

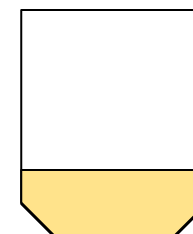


Инструментарий корректировки
ОВП, ОПП,
ликвидности / срочной структуры

Рыночная ликвидность



ликвидные рынки
ликвидные валюты



неликвидные рынки
неликвидные валюты

Возможность хеджировать позицию в
ликвидных валютах на ликвидных
рынках

Целесообразность планирования существенных позиций в неликвидных валютах / в условиях неликвидности рынков / недоступности инструментов хеджирования.

Преимущества и недостатки планирования отдельных метрик по отдельным видам финансовых рисков

В каком виде планировать?



РоссельхозБанк

Риск-метрики

Обобщенные

Дюрация

Экономический капитал

+ корректный расчет, если активы и обязательства включают фиксированные денежные потоки;

...

«-» необходимость учета рисков встроенных опциональностей;

...

«+» комплексное покрытие процентного риска, валютного риска и риска потери ликвидности;

...

«-» сложность для понимания и управления бизнес-подразделениями;

...



Бизнесу нужны простые в толковании показатели: пример - средняя срочность портфеля до погашения исходя из контрактных данных ($\%VKП < 1Y / \%VKП > 1Y$)

Специфические

Пруденциальные

Лимит на гэп / чувствительность

«+» подходит для организации исполнения внешних требований и отвечает внутренней системе управления рисками;

...

«-» сложность для понимания и управления бизнес-подразделениями на уровне зон ответственности (портфелей);

...

Риск-метрики следует учитывать в модели бизнес-плана как ограничения. Бизнес-подразделениям следует планировать отдельные целевые показатели.

Варианты взаимосвязи целевых показателей в рамках бизнес плана с элементами системы мотивации

Как мотивировать исполнять план?



РоссельхозБанк



Управление активами и пассивами

Бизнес-планирование

Эффективность исполнения бизнес плана



Целевые показатели отсутствуют

Целевые показатели присутствуют, являются ориентиром (КПД)

Целевые показатели присутствуют, их соблюдение обязательно (КПЭ)

Цель реализации связи функции управления и процесса планирования **не достигается**



Не учитываются фактические отклонения от плановой ситуации, что может приводить к **незапланированному эффекту**

Целевые показатели

- ✓ отражаются в ключевых показателях деятельности,
- ✓ не подменяют собой ключевые показатели эффективности

Варианты реализации функции управления активами и пассивами в банке

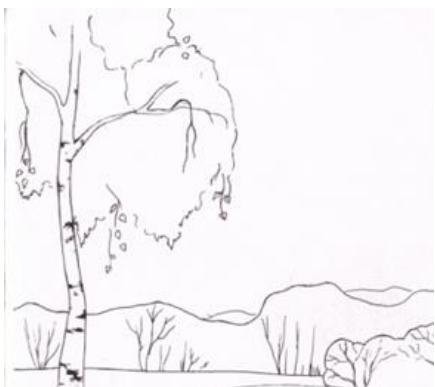
Как часто и детально нужно планировать?



РоссельхозБанк

Стратегия

(раз в 2-5 лет на горизонт от 3 лет)



- ✓ реалистичность макроэкономического сценария;
- ✓ выполнимость обязательных нормативов;
- ✓ контроль соотношения кредитов к депозитам.
- ✓ ...
- ✓ ...

Бизнес-план

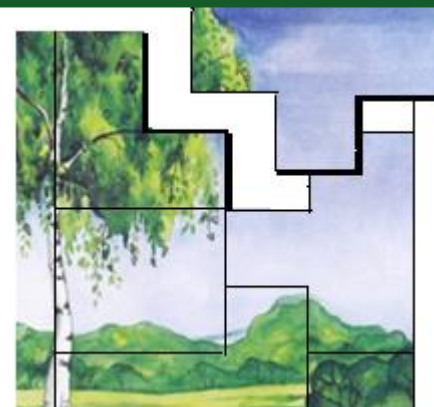
(не реже раза в год на полгода / год)



- ✓ прогнозный баланс в разрезе всех риск-метрик;
- ✓ корректировка плана;
- ✓ установление целевой срочной структуры, целевых и предельных значений риск-метрик;
- ✓ ...
- ✓ ...

Оперативное планирование

(ежемесячно на 3 месяца)



- ✓ прогноз нормативов, риск-метрик, маржи;
- ✓ контроль буфера ликвидности;
- ✓ план / факт;
- ✓ план мер для корректировки позиции Банка;
- ✓ ...
- ✓ ...



Семь рекомендаций [не ответов]:

1. В управлении как процессе присутствуют такие этапы как планирование / корректировка плана [*«взгляд теоретика»*].
2. Управление активами и пассивами как функция в банке должна вплестаться в итеративный процесс бизнес-планирования, становясь его своевременным этапом [*«взгляд плановика»*] / Управление активами и пассивами как процесс нуждается в этапе выработки плана, принятого на общепанковском уровне [*«взгляд алм-щика»*].
3. В управлении планирование сочетается с ситуативным вмешательством [*«взгляд менеджера»*].
4. Планировать целесообразно метрики в рублях, т.к. позиции существенные, а ликвидность рынка не достаточна для хеджа [*применимо для всех участков бизнеса, где справедливо*].
5. Целевые показатели следует выбирать исходя из:
 - доступности для тех, кто предназначен обеспечивать их исполнение: минимальный набор, простота, прозрачность [*пример: %VKП<1Y/ %VKП >1Y*].
 - взаимосвязи с «точками напряжения» в комплексной модели риск-метрик Казначейства [*пример: «первой» как правило «горит» процентная позиция в рублях*]
6. Целесообразно включать установленные целевые показатели в состав ключевых показателей деятельности [*нецелесообразно возводить их в ранг ключевых показателей эффективности либо оставлять для сугубо внутреннего пользования*].
7. Управление активами и пассивами как функция должна участвовать в процессах выработки стратегии и бизнес-планов банка, при этом осуществляя самостоятельный процесс оперативного планирования на постоянной основе.

Благодарность:



Аудитории Международного банковского Форума «КАЗНАЧЕЙСТВО 2018» -
за внимание, вопросы и участие в поисках ответов.

НФА – за организацию.

Даниилу Маргулису, Глушковой Анастасии (РСХБ) – за помощь в создании презентации.

С уважением,

Сергей Харинов
Первый заместитель руководителя Внутреннего казначейства АО «Россельхозбанк»

появились вопросы? отлично!

mailto: kharinov@rshb.ru,

call: +7 495 663 65 14