

СОГЛАСОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ КРЕДИТОРОВ И ЗАЕМЩИКОВ

© 2012 Л.Е. Галяева*

Ключевые слова: управление ликвидностью, контроллинг, кредитная организация, предприятие, рабочий капитал, центр совместного доступа.

Рассмотрены концептуальные и методологические аспекты когерентного управления ликвидностью предприятия и кредитной организации. Представлены основные этапы реализации предложенной концепции.

Мировой финансово-экономический кризис способствовал выявлению многочисленных проблем в управлении как кредитными организациями, так и предприятиями различных отраслей народного хозяйства. Особенно острой оказалась проблема управления ликвидностью в коммерческих банках. Зарождение и развитие кризиса ликвидности в российской банковской системе рассмотрены достаточно подробно¹. Банк России, впрочем как и национальные банки многих стран, поступил в данном случае традиционным способом: поддержал ликвидность системообразующих банков, провел санацию наиболее крупных несостоятельных банков, расширил практику депозитных аукционов и рынка РЕПО, а также плавно девальвировал национальную валюту. По состоянию на 1 марта 2012 г. общий размер финансирования мероприятий по финансовому оздоровлению банковской системы России с учетом погашения основного долга составил 493 млрд. руб.² Но эти мероприятия не гарантируют повторения подобного кризиса в ближайшей перспективе. Ужесточение требований соглашения “Базель-3” по сравнению с “Базель-2” к структуре и качеству капитала банка, скорее всего, приведет к росту устойчивости банковского сектора, но также будет способствовать росту стоимости банковских услуг и стагнации экономики в индустриально развитых странах, так как возрастут издержки и снизится конкурентоспособность товаров на мировых рынках.

Кризис показал, что необходимо искать инновационные решения в управлении кредитными организациями и предприятиями.

Применение только традиционных или немного модифицированных методов - прямой путь к банкротству многих промышленных предприятий и финансовых институтов. В полной мере этот тезис относится к проблеме управления ликвидностью.

Анализ существующих подходов к управлению ликвидностью кредитных организаций показывает, что основное внимание уделяется управлению активами и пассивами. Первый подход основан на том, что величина и сроки финансовых требований банка должны соответствовать размерам и срокам его обязательств. Второй подход учитывает реальное несоответствие структур активов и пассивов баланса, вызванное желанием банка получать большие доходы, что порождает более высокие риски. Недостатки традиционных теоретических подходов к управлению банковской ликвидностью рассмотрены во многих работах³. Следует отметить, что данные подходы вполне приемлемы для ситуации относительно стабильных финансовых и фондовых рынков, а также в условиях экономического роста как отдельных отраслей, так и мировой экономики в целом. Исследователями справедливо отмечается, что используемые в настоящее время рыночные подходы и модели исходят из простого допущения, что в каждый момент времени найдется контрагент на рынке для совершения противоположной сделки: если продается актив, то всегда есть покупатель; если есть потребность в ликвидности, то всегда найдутся контрагенты, желающие предоставить средства в качестве депозитов⁴. Ситуация резко меняется, когда рынок выходит из состояния иде-

* Галяева Людмила Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент Кубанского государственного университета, г. Краснодар. E-mail: vestnik@sseu.ru.

ального равновесия. Издержки по обеспечению ликвидности могут возрасти в разы, вплоть до потери собственного капитала организации.

Общий недостаток традиционных подходов к управлению ликвидностью кредитными организациями в условиях высокой динамики и неопределенности рынков заключается в их предположении о том, что спрос и предложение на рынках в конечном итоге будут сбалансированы. Проблема состоит лишь в том, на каком уровне цены будет установлено равновесие, другими словами, сколько будет стоить восстановление ликвидности. Кроме того, глобализация рынков позволяла банкам приобрести деньги практически в любом количестве, в любом месте и в любое время.

Современная ситуация такова, что проблемы формирования устойчивых источников обеспечения ликвидности кредитной организации стали гораздо важнее вопросов оптимизации цены приобретения денежных средств. Ситуация усугубляется ростом уровня недоверия на межбанковском рынке и высокой волатильностью фондовых рынков.

Необходимо искать концептуально новые подходы к управлению ликвидностью, ориентированные на формирование стабильных источников привлечения средств и на поиск надежных клиентов-заемщиков. Целесообразны разработка и применение подхода, основанного на концепции когерентного (согласованного) управления ликвидностью предприятия и кредитной организации.

Предлагаемый концептуальный подход к когерентному управлению ликвидностью развивает теорию управления пассивами, на базе которой в последнее время строится управление ликвидностью в основном зарубежных кредитных организаций⁵. Согласно этой теории, банк может решать проблему ликвидности путем улучшения качества депозитной базы. В качестве критерия качества депозитной базы выступает рост доли устойчивой части депозитов. Устойчивую часть депозитов формируют лояльные вкладчики, как правило, физические лица, а также корпоративные клиенты, для которых банк по различным причинам является «домашним банком».

Согласованное управление ликвидностью предприятия и банка предполагает получение

выгод всеми участниками, а не максимизацию выгод одного из них. Вполне возможное снижение рентабельности предприятия и банка в ходе когерентного управления ликвидностью компенсируется снижением рисков ликвидности, а следовательно, и банкротства в условиях высокой волатильности рынков.

Известны довольно многочисленные примеры создания собственных банков внутри крупных корпораций для оптимизации процессов управления ликвидностью и обеспечения требуемой рентабельности деятельности организации. Так, немецкий концерн Deutsche Telekom в 2007 г. начал работу по централизации денежных потоков, идущих примерно от 180 млн. клиентов в 50 странах посредством создания фабрики счетов (Payment Factory) и внутреннего банка (Inhouse Bank)⁶. Это позволило снизить риски ликвидности, повысить эффективность бизнеса, в том числе за счет снижения стоимости привлечения кредитных ресурсов, а также расширить возможности оперативного и стратегического управления финансовыми потоками концерна.

В 2010 г. корпорация Siemens создала свой банк «Siemens Bank GmbH» в целях повышения гибкости и эффективности внутренних финансовых операций и повышения качества риск-менеджмента⁷, и это несмотря на то, что у такой крупной корпорации, как Siemens, нет проблем с банками-кредиторами, работающими на свободном рынке.

Собственные банки имеют крупные автомобильные, топливно-энергетические, металлургические, транспортные и другие компании.

В России одним из путей интеграции банков и предприятий послужило создание в середине 1990-х гг. финансово-промышленных групп (ФПГ). Это был прогрессивный шаг в решении проблемы финансирования российских промышленных предприятий коммерческими банками. Однако необходимо отметить, что просто механическое слияние ресурсов участников ФПГ, как правило, желаемых результатов не приносит. Формированию единого финансово-экономического пространства в рамках ФПГ должны предшествовать тщательная проработка организационных проектов и фиксация целей, для достижения которых создается данная ФПГ.

Наиболее успешно в настоящее время функционируют крупные ФПГ, которые имеют в своем составе относительно большую финансовую составляющую и центральную компанию с сильной управленческой командой, способной обеспечить эффективную координацию деятельности всех участников группы, обладают устойчивыми позициями как в отношении доступа к сырьевым ресурсам, так и в отношении выхода на рынок, в том числе и на внешний, а также принимают участие в реализации федеральных и региональных программ⁸.

Наличие банка в составе крупной корпорации еще не означает полноценной реализации концепции когерентного управления ликвидностью. Зачастую предприятие в составе корпорации рассматривает корпоративный банк как поставщика дешевых кредитов для финансирования оборотных средств и инвестиционных проектов. Кроме того, крупные предприятия, чтобы заработать дополнительные доходы, практикуют размещение временно свободных денежных средств в краткосрочные высокодоходные рыночные активы. Естественно, что эти действия предприятия приводят к возникновению повышенных рисков ликвидности. Менеджмент банка в первую очередь заботится о росте его рентабельности при соблюдении нормативов достаточности капитала, ликвидности и отчислений в резервы. При несоблюдении этих нормативов у банка может быть отозвана лицензия. Чтобы повысить рентабельность и соблюсти нормативы, банк будет искать возможности более дешевого и стабильного привлечения ресурсов и более дорогого размещения привлеченных средств.

Таким образом, чтобы реализовать идею согласованного управления ликвидностью кредитной организации и предприятия, необходимо решить следующие проблемы:

◆ согласовать политики и заключить соглашения в области оптимизации структуры рабочего капитала (*Working Capital - WC*) предприятия, что позволит банку привлекать в качестве ресурсной базы неиспользованный потенциал ликвидности предприятия, а предприятию - получать более дешевый по сравнению с рынком доступ к финансированию текущей и инвестиционной деятельности;

◆ гармонизировать финансово-экономические интересы банка и предприятия посредством разработки концептуальных подходов и методик определения оптимального соотношения рентабельности и рисков для каждого из участников процесса согласованного управления ликвидностью; при этом банк должен обеспечить соблюдение требований по нормативам ликвидности, установленным регулятором (Банком России);

◆ разработать поэтапный план перехода от традиционных отношений между банком и предприятием “кредитор” - “заемщик” к партнерским отношениям в области согласованного (когерентного) взаимовыгодного управления ликвидностью на основе передачи бизнес-процессов по управлению ликвидностью в сервисные центры совместного доступа (*Shared Service Center - SSC*).

Современные исследования немецких консалтинговых компаний *Roland Berger* и *Creditreform Gruppe* (см. www.rolandberger.com; www.creditreform.de) свидетельствуют об огромных неиспользованных резервах ликвидности в средних по размеру предприятиях. Согласно этим же исследованиям, дефицит ликвидности среднего бизнеса Германии в 2012 г. оценивался в 60 млрд. евро, а неиспользованный потенциал ликвидности, омертвленный в запасах, дебиторских задолженностях и обязательствах, составляет порядка 120 млрд. евро и является реальной и относительно дешевой альтернативой кредитам.

Таким образом, согласованное управление рабочим капиталом - *Working Capital Management (WCM)* - позволит банку использовать в качестве ресурсной базы неиспользованный потенциал ликвидности, т.е. не “омертвленные” в обороте средства предприятия. В свою очередь, предприятие может запланировать дополнительные инвестиции на развитие производства за счет более дешевых банковских кредитов.

Приведенные выше данные об объемах неиспользованного потенциала *WC* немецких предприятий позволяют сделать предположение о величине незадействованного потенциала ликвидности российских предприятий. С учетом сопоставления масштабов и структуры экономики России и Германии (см. *World Databank*) речь идет о 25-40 млрд. евро

“омертвленного” капитала. Эта цифра сопоставима с 10-15% годового объема выпуска продукции обрабатывающих отраслей промышленности России.

При рациональном согласованном использовании предприятием и банком имеющегося потенциала ликвидности вполне возможно некоторое время успешно противостоять кризисным явлениям без внешних заимствований.

Закономерен вопрос: почему предприятие не может самостоятельно через казначейство (Treasury) разместить эти средства, в том числе и в инвестиции, если будет принято соответствующее решение топ-менеджмента? Дело в том, что потребный объем средств для инвестиционного проекта может превышать объем высвободившихся денежных средств, и тогда необходимо что-то делать с избытком ликвидности, так как свободные денежные средства невыгодно держать на счете. Возможна и другая ситуация: недостаток высвободившихся из оборота средств, и в этом случае возникает необходимость в их дополнительном привлечении, иначе инвестиционный проект не будет реализован. Предприятие будет вынуждено выходить на рынок финансов, на котором денежные ресурсы, естественно, будут дороже или вообще отсутствовать для инвестиционных целей.

Согласованное управление ликвидностью требует гармонизации финансово-экономических интересов предприятий и банков. Обе стороны должны в результате получить выигрыш в виде роста соотношения **рентабельность/риски**, т.е. рост уровня рентабельности должен быть выше роста уровня рисков. Для банков величину риска можно исчислить путем расчета экономического капитала, предназначенного для покрытия рисков. Величина риска для предприятия исчисляется посредством составления карты вероятностей наступления рисков по бизнес-единицам (Risk-Map) и таблицы математического ожидания потерь по различным видам рисков во временном разрезе⁹.

В качестве показателя рентабельности как для банка, так и для предприятия целесообразно использовать показатель ROI. Несмотря на различные финансово-экономические составляющие логико-дедуктивного показа-

теля ROI для предприятий и банков, идеология их расчета практически совпадает.

Гармонизацию методик и процедур расчетов величины рисков, рентабельности и их соотношений, а также разработку процессов когерентного управления ликвидностью целесообразно осуществлять в рамках взаимодействия подразделений контроллинга предприятия и банка. При этом принятие решений, связанных с управлением ликвидностью, осуществляется руководителями финансовых служб предприятия и банка во взаимодействии с заинтересованными подразделениями: казначейство, закупки, развитие и т.д.

Высокая волатильность рынков и современный мировой финансово-экономический кризис резко обострили проблему управления ликвидностью как коммерческих банков, так и предприятий реального сектора экономики.

Если раньше проблема управления ликвидностью в основном сводилась к оптимизации затрат на привлечение практически любого объема денежных средств, то сегодня на первый план вышла проблема дефицита денег, обострившаяся ростом недоверия на межбанковском рынке, а также ростом рисков ликвидности ценных бумаг.

Следует искать концептуально новые подходы к управлению ликвидностью, ориентированные на формирование стабильных источников привлечения и основанные на тесном взаимодействии кредитной организации с различными организациями - источниками свободных денежных средств.

Рекомендуется применение подхода, основанного на концепции когерентного управления ликвидностью предприятия и кредитной организации. При этом в качестве существенного источника денежных средств выступает неиспользуемый потенциал рабочего капитала (WC). Оптимизацию структуры WC целесообразно осуществлять в результате совместных действий со стороны предприятия и коммерческих банков.

Предложенные в статье этапы реализации концепции когерентного управления ликвидностью предполагают проведение дальнейших работ по следующим первоочередным направлениям:

♦ разработка методических подходов к оценке эффективности когерентного управления ликвидностью с учетом рисков;

◆ разработка принципов и алгоритмов отбора бизнес-процессов и функций, передаваемых в сервисный центр совместного доступа (SSC);

◆ обоснование наилучших альтернатив географического и организационного позиционирования SSC;

◆ согласование функций и задач контроллинга предприятия, коммерческого банка и SSC;

◆ формирование требований к информационной и коммуникационной платформе, в том числе к средствам визуализации, для обеспечения оперативного и обоснованного принятия решений в сфере когерентного управления ликвидностью.

Практика успешной оптимизации различных бизнес-процессов в крупных американских и европейских международных концернах посредством применения концепции SSC, позволяет предположить, что идея когерентного управления ликвидностью коммерческого банка и предприятия вполне реалистична, а ее реализация на практике способна повысить качество менеджмента и риск-менеджмента ликвидности коммерческих банков и производственных предприятий.

¹ См.: *Дементьев А.В.* Контроллинг межбанковского рынка как инструмент предотвращения финансового кризиса // *Материалы 2-го Между-*

нар. конгресса по контроллингу. Вып. 2. М., 2012. С. 43-50; *Карминский А.М., Полозов А.А., Ермаков С.П.* Энциклопедия рейтингов: экономика, общество, спорт. М., 2011.

² *Дементьев А.В.* Указ. соч. С. 46.

³ См.: *Астрелина В.В., Бондарчук П.К., Шальнов П.С.* Управление ликвидностью в российском коммерческом банке : учеб. пособие. М., 2012; *Банковские риски : учеб. пособие / под ред. О.И. Лаврушина.* М., 2007; *Банковское дело : учебник / О.И. Лаврушин [и др.]; под ред. О.И. Лаврушина.* 8-е изд., стер. М., 2009; *Бухтин М.А.* Риск-менеджмент в кредитной организации: методология, практика, регламентирование : метод. пособие. М., 2008; *Вишнинская Г.Н., Ахметова Д.М.* Ликвидность и платежеспособность банка // *Аудит и финансовый анализ.* 2004. □ 4. С. 139-169; *Поморина М.А.* Финансовый менеджмент в системе стратегического управления банком. М., 2008.

⁴ *Щукин Д.Ф.* Управление рисками ликвидности // *Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова.* М., 2006. С. 337-359.

⁵ *Банковский менеджмент : учебник / под ред. О.И. Лаврушина.* М., 2008.

⁶ *Gleich R., Horvath P., Michel U.* Finanz-Controlling: strategische und operative Steuerung der Liquidität. Freiburg, 2011. S. 129-139.

⁷ Там же.

⁸ *Свиридов О.Ю.* Банковское дело. Ростов н/Д, 2010. С. 245-250.

⁹ *Diederichs M.* Risikomanagement und Risikocontrolling. Munchen, 2010. С. 142-147.

Поступила в редакцию 06.06.2012 г.