

## Конфликты интересов при управлении активами и пассивами в коммерческих банках

Традиционно считается, что если в банке существует функция управления активами и пассивами (далее ALM – от англ. asset and liability management), то банк защищен от рыночных рисков. Однако практически никогда не поднимается вопрос, а корректно ли осуществляется ALM и не существует ли конфликта интересов в данном процессе.

В широком понимании конфликт интересов представляет собой взаимоисключение добросовестного и справедливого выполнения нескольких функций. В области ALM конфликт интересов возникает в том случае, когда данная функция находится в подразделении, ответственном также и за другие процессы банка, прямо или косвенно противоречащие целям и принципам управления активами и пассивами.

Чаще всего подразделение ALM находится в одном из трех банковских функциональных блоков: блок Риски, блок Казначейство и блок Финансы. Для выявления конфликтов интересов была составлена сравнительная таблица задач ALM и каждого из перечисленных блоков.

Подразделение ALM	Блок Риски	Блок Казначейство	Блок Финансы
Управление процентным, валютным риском и риском ликвидности	Анализ процентного, валютного риска и риска ликвидности	Осуществление управления рисками	Анализ деятельности банка
Регулирование структуры баланса за счет сделок необходимой срочности, валюты и качества (формирование целевой структуры активов и пассивов)	Установление лимитов на структуру активов и пассивов, портфели (сделки)	Разработка стратегии фондирования	Осуществление бюджетирования
Трансфертное ценообразование и предоставление бизнесу ориентира процентных ставок привлечения и размещения средств	Стресс-тестирование	Котирование рыночных ставок	
Распределение процентного дохода	Формирование планов восстановления	Привлечение прибыли	Расчет фактического финансового результата

При детальном изучении функций ALM и блока Риски видно, что при объединении подразделений подобная организационная структура банка приведет как минимум к двум конфликтам интересов.

Во-первых, подразделение, оценивающее риски, (блок Риски) не сможет дать непредвзятую оценку. После реализации мер по управлению рисками, руководство банка будет ожидать снижения уровня риска. Поскольку именно это же подразделение предоставляет оценку риска –

оно будет склонно в своих отчетах показать снижение риска, вне зависимости от фактической динамики.

Во-вторых, данное подразделение осведомлено о сложностях (особенностях), связанных с применением определенных инструментов риск-менеджмента – и изначально в своих отчетах может отразить заниженный уровень риска с целью избежать использования неудобных инструментов. Иными словами, нет риска – нет необходимости его снижать. Таким образом, данное подразделение будет стремиться предоставить такой результат оценки риска, чтобы применять только удобные для риск-менеджмента инструменты.

При взгляде на блок Казначейство кажется, что оно повторяет функции ALM, однако, и здесь возникают конфликты интересов. Во-первых, если Казначейство вправе осуществлять все операции на финансовых рынках, включая торговые операции, является центром прибыли, то для достижения собственного результата может использовать лимиты и инструменты, утвержденные для управления ликвидностью. Безусловно, позиция ликвидности при этом ухудшится, а банк будет подвергнут риску.

Во-вторых, возникает конфликт интересов, уже рассмотренный в случае с объединением ALM и блока Риски. Поскольку Казначейство знает стоимость и особенности инструментов на рынке, оно же, выступая в качестве подразделения, рекомендующего меры по управлению рисками, может озвучить в качестве рекомендуемых мер только те, которые выгодны и комфортны Казначейству.

Наконец, в сферу компетенции блока Финансы входят функции, вполне совместимые с задачами ALM. Тем не менее, тесное взаимодействие с блоком Финансы может скорректировать роль ALM как независимого арбитра.

В данном случае конфликт интересов возникает из-за разнонаправленных целей внутри одного подразделения. Традиционно, одним из показателей деятельности финансового блока является выполнение бюджетных показателей по финансовому результату. Если финансовый результат банка хуже, чем было запланировано в бюджете, блок Финансы будет стремиться его улучшить – за счет принятия дополнительного риска (т.к. подразделение, ответственное за ограничение риска находится в составе блока Финансы и заинтересовано в хороших результатах деятельности блока). Таким образом, ALM не воспрепятствует принятию дополнительного риска.

Конфликты интересов склонны усиливаться в периоды экономической рецессии и кризиса. Решением конфликта интересов является четко определенные регулятором правила относительно места подразделения ALM в организационной структуре банка, а именно, во избежание любого конфликта интересов подразделение ALM должно быть независимым, подчиняться либо непосредственно председателю Правления, либо находиться внутри подразделения, отвечающего за долгосрочную стратегию Банка, и прозрачно взаимодействовать с другими подразделениями банка.