



## Разработка собственного ИТ-решения (импортозамещение) для системы по управлению активами и пассивами (СУАП, ALM)

Докладчик: Андрей Козлаков, Начальник управления методологического и технологического развития Департамента внутреннего казначейства (ДВК, Россельхозбанк); Лидер ИТ-пула «Казначейство».

[Kozlakovas@rshb.ru](mailto:Kozlakovas@rshb.ru)

[andreikozlakov@yandex.ru](mailto:andreikozlakov@yandex.ru)

+7 926 278 7009

13 Февраля 2025



ALM – *Asset&Liabilities Management (управление активами и пассивами)*  
СУАП - *система управления активами и пассивами*

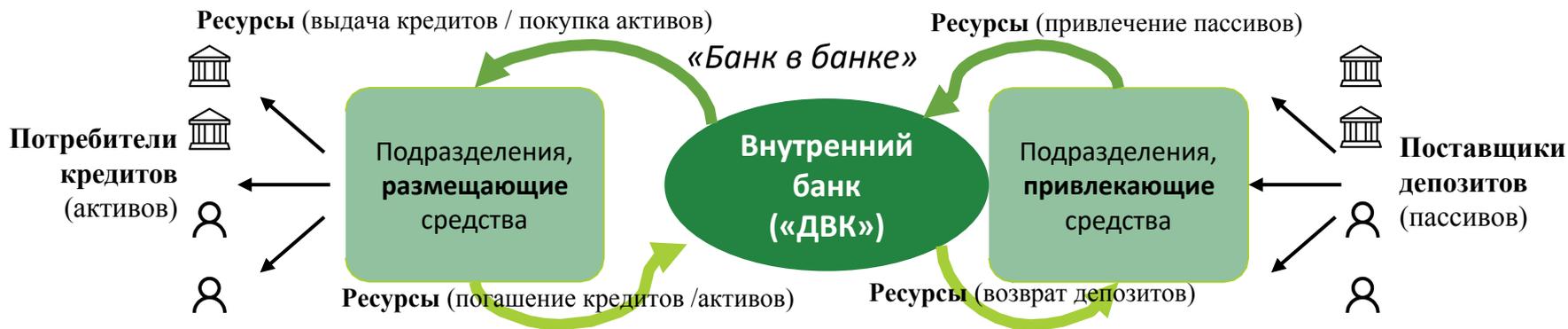


- 1. Роль Внутреннего банка (ДВК / Казначейство как Внутренний банк)**
- 2. Концепция СУАП (ALM-системы) и необходимые типы симуляций**
- 3. Кейс. Кредит юр. лицу, параметры которого существенно влияют на риски ALM**
- 4. Эволюция управления рисками ALM (ДВК) и ИТ-инфраструктуры**
- 5. Специфика задач ДВК, Требования к ИТ, риски**

# ДВК (Казначейство) как внутренний банк. Основа ALM

В банках встречаются различные орг. структуры и названия департаментов. Бывают и внешние Казначейства и Внутренние. Департамент по управлению активами и пассивами - это (обычно) синоним для ДВК

ДВК выполняет роль «Внутреннего банка»: предоставляет и принимает ресурсы на условиях платности



Внутренние («управленческие») платежи по (единой) трансфертной ставке (ТС) и иные платежи с учётом встроенных опциональностей, регулирования и пр) за предоставление ресурсов



Платежи (ТС и иные внутренние платежи) с учётом встроенных опциональностей, регулирования, прогноза рыночных ставок, конъюнктуры рынка и поведения клиентов и пр) за привлечение ресурсов

Управление ALM-рисками Банка/Группы на основе расширяющейся управленческой отчётности, предложений по оптимизации риск-доходности на уровне продуктов, портфелей и отдельных сделок, одобряемых на соответствующих Комитетах (уполномоченных органов Банка/Группы)

«ALM-риски» – процентный риск, риск ликвидности и/или валютный риск, в т.ч. возникающие от встроенных опциональностей (досрочное погашение кредита, пополнение вклада и пр).

## Кейс. Кредит юр. лицу, параметры которого существенно влияют на риски ALM.

**Кредит с комбинированным типом ставки** (начиная с заранее определённой в договоре даты, например – через 1 год, процентная ставка изменяется с 22% годовых на Ключевая ставка + 3%).

Банк выдает кредит на 5 лет по плавающей ставке и в тот же день возвращает его на время (размещаем кредитные средства на депозит), на срок 1 год; Банк выдает (в тот же день, т.е. сразу) ещё один кредит на срок 1 год по фиксированной ставке.

Пассив (депозит) – это актив (кредит) со знаком «минус».

### Важный параметр контракта

**Актив:** кредит по плавающей ставке. Срок: 5 лет

**Пассив:** депозит по плавающей ставке.  
Срок: 1 год

**Актив:** кредит по фиксированной ставке.  
Срок: 1 год



Плата за досрочный возврат:

- ü формула – на период действия фикс. ставки (22% годовых),
- ü фиксированное значение платы – если досрочное погашение произойдёт после перехода на КС +3%

# О методологии и рекомендации по ALM

1. Правила «Национальной финансовой ассоциации» (НФА) по управлению процентным риском, риском ликвидности и рисками от встроенных опциональностей через надлежащее структурирование кредитных продуктов.

[https://new.nfa.ru/upload/iblock/d72/Pravila-upravleniya-protcentnym-riskom\\_-riskom-likvidnosti.pdf](https://new.nfa.ru/upload/iblock/d72/Pravila-upravleniya-protcentnym-riskom_-riskom-likvidnosti.pdf)

[https://new.nfa.ru/upload/iblock/392/Prilozhenie-k-Pravilam\\_240122.pdf](https://new.nfa.ru/upload/iblock/392/Prilozhenie-k-Pravilam_240122.pdf)

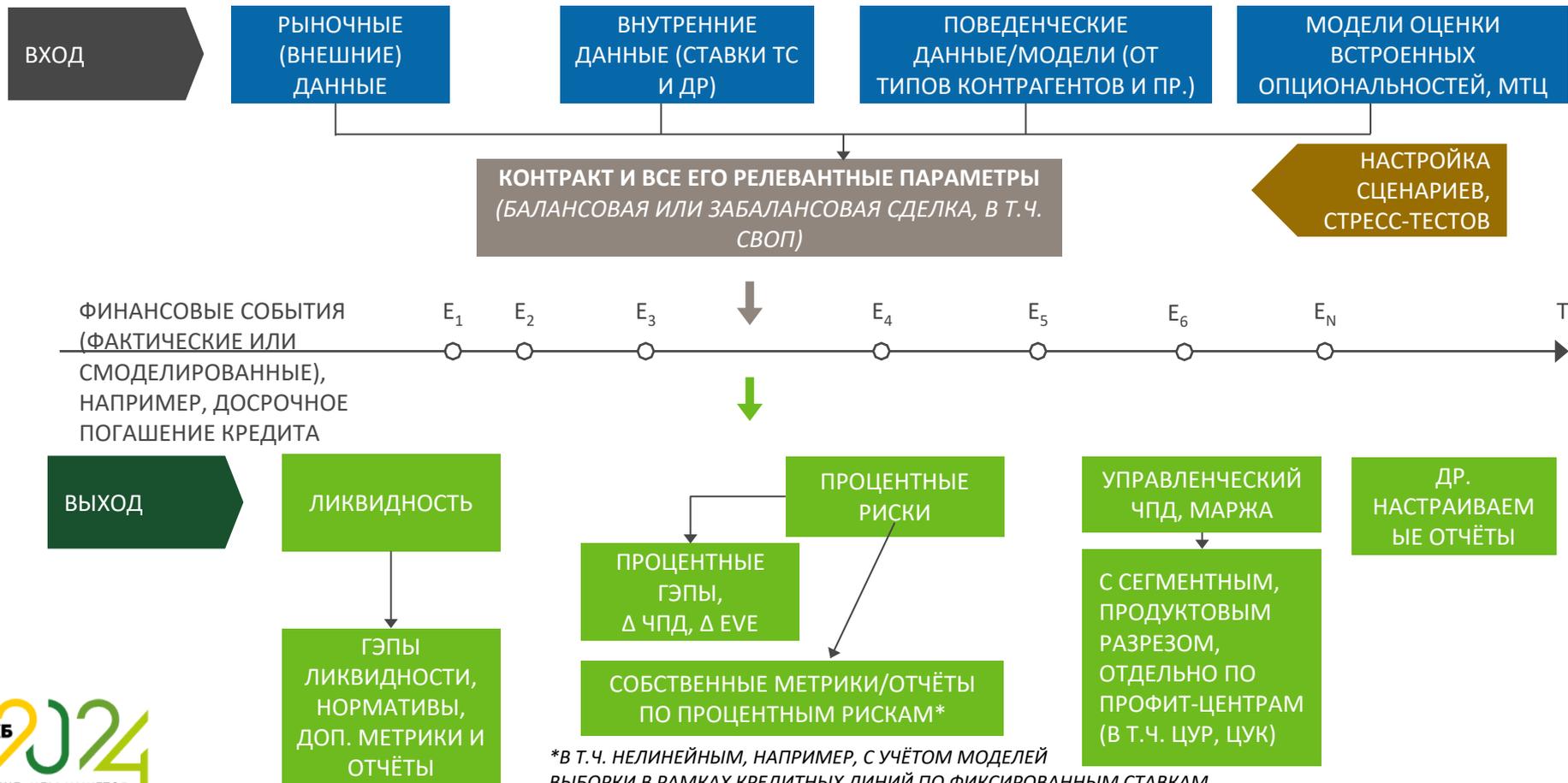
2. Правила внутреннего трансфертного ценообразования в банках (НФА)

[https://nfa.ru/upload/iblock/d0f/Pravila-vnutr-transf-tsenoobr-v-bankakh-FTP\\_.pdf](https://nfa.ru/upload/iblock/d0f/Pravila-vnutr-transf-tsenoobr-v-bankakh-FTP_.pdf)

## Дополнительно:

1. Статья докладчика (Андрея Козлакова) «Управление рисками ALM при структурировании сделок кредитования юр. лиц: примеры и рекомендации» (24 стр, опубликована в декабре 2020): [http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/6617?access\\_key=EzY2uql](http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/6617?access_key=EzY2uql)
2. Статья докладчика (Андрея Козлакова) из журнала Международного форума Treasury-2022 и Derivatives-2022): «Существующие особенности и потенциальные сложности реформы процентных индикаторов в России» [https://new.nfa.ru/upload/iblock/cd3/ZHurnal\\_deriv09\\_2022\\_site.pdf](https://new.nfa.ru/upload/iblock/cd3/ZHurnal_deriv09_2022_site.pdf)
3. Презентация с Совета Казначеев НФА «Примеры и рекомендации по структурированию сделок»: [https://new.nfa.ru/upload/iblock/e1d/Pravila-NFA.-Pr-sd\\_k-i-rek-MM\\_-prezentatsiya-dlya-sayta\\_.pdf](https://new.nfa.ru/upload/iblock/e1d/Pravila-NFA.-Pr-sd_k-i-rek-MM_-prezentatsiya-dlya-sayta_.pdf)
4. Презентация с форума Казначеев: «Как избавиться от псевдофиксированной ставки и повысить цивилизованность рынка?» [https://nfa.ru/upload/iblock/ce0/Kak-izb-ot-psev-stavki-MM\\_-prezentatsiya-dlya-sayta\\_.pdf](https://nfa.ru/upload/iblock/ce0/Kak-izb-ot-psev-stavki-MM_-prezentatsiya-dlya-sayta_.pdf)
5. Про взимание различных (по порядку определения размера) вариантов комиссии за досрочное погашение кредитов, в т.ч. при синдицированном кредитовании:
  - <https://asros.ru/news/asros/v-assotsiatsii-bankov-rossii-obsudili-vliyanie-pandemii-na-rynok-sinditsirovannogo-kreditovaniya/> - по этой ссылке выложены:
    - ü презентация «Плата за досрочный возврат». Презентация к Комитету 08.10.2020
    - ü официальная переписка Ассоциации банков России и Банка России по вариантам комиссии за досрочное погашение

# Концепция СУАП: расчеты на уровне контракта (или винтажей)



# Необходимые типы симуляций в СУАП



*«Динамический баланс\*» определяется на основе настраиваемых сценариев с учетом поведенческих моделей (эластичности), прогнозов по внешним и внутренним ставкам, а также настраиваемого метода «балансировки баланса» (см. предыдущий слайд)*

\* Включает в себя и забаланс (свопы, невыбранные лимиты кредитных линий и пр)

Положительный P&L  
на рисках ALM за бизнес-цикл

**Миф, что в  
Центральном  
Корпоративном  
Хранилище данных  
всё есть**

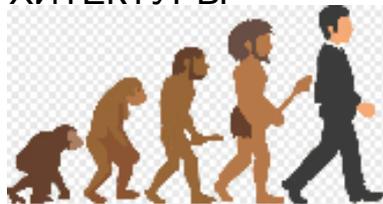
Проверяем внимательнее  
полноту, детальность и  
качество данных с учётом  
актуальной методологии и  
вызовов рынка

- ü Найти / оцифровать доп. данные и повысить качество данных
- ü Сократить скорость внедрения ИТ-доработок, в т.ч. новых моделей
- ü Повысить адаптивность/гибкость ИТ-систем, в т.ч. под новое регулирование БР
- ü Автоматизировать новые / целевые процессы ДВК и смежников

Время

13.02.2025

ЭВОЛЮЦИОННОЕ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ФУНКЦИОНАЛА И  
АРХИТЕКТУРЫ



Глаза боятся, руки  
делают

- ü Рост числа требуемых интеграций,
- ü Требуется больше вовлечения различных департаментов в согласование/объединение требований, тестирование/приёмку (в т.ч. MVP), больше коллабораций между ИТ и бизнесом, в т.ч. на уровне ассоциаций и иных площадках

# Специфика задач ДВК, требования к ИТ, риски

Специфика задач ДВК	Требования к ИТ	Риски ИТ-сервиса / Цифровой трансформации / Проектные
<p style="text-align: center;"><b>Кросс-функциональность</b></p> <p>Методики, отчёты, инструменты, процессы ДВК выходят за рамки ДВК и непосредственно (в т.ч. через решения комитетов) влияют на сделки и бизнес-процессы смежников (Корп. Блока, Розничного блока, Департамента финансов и др.)</p>	<p>Много интеграций между различными системами, необходимость предусматривать возможность настроек отдельных модулей с предоставлением различных прав различным пользователям и департаментам (сложная ролевая модель)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск роста сроков / затрат на первичное внедрение и развитие</li> <li>• Выше риск ошибок в ИТ-решении (чем сложнее ИТ-решение, тем проще ошибиться)</li> <li>• Риск недобора кадров</li> <li>• Сотрудники команды (ИТ-сотрудники; и основные члены команды от «бизнеса» и смежников) могут не в полной мере обладать требуемыми компетенциями (hard и/или soft).</li> <li>• Риск разработки отдельных «колодцев» (каждый копает своё рядом), риски неоптимальных ИТ-решений, неэффективного использования ресурсов (ИТ, сотрудников банка, КТС, облака,...)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Вложенность в продуктовые процессы и адаптивность</b></p> <p>Анализ рисков ALM и бизнес-рисков (риски будущего снижения маржи Банка) по сделкам/портфелям смежных бизнес-подразделений приводит к необходимости дорабатывать продукты Банка (в т.ч. внедрять новые условия по кредитам, депозитам, а не только изменять уровень их ставки) и, наоборот, - инициатива смежников по доработке своих продуктов запускает отдельный виток цикла «ALM-анализа». Подходы могут быстро и существенно меняться (новое регулирование от Банка России, изменения на рынке, развитие внутренней методологии Банка/Группы)</p>	<p>Повышенные требования к степени проработки корпоративной архитектуры и технологическим решениям для последующих интеграций со смежными ИТ-системами с требованием о непрерывном поддержании бизнес-процессов банка</p>	

**Благодарю за внимание!**

---



**Рад ответить на ваши вопросы и предложения, во время или после конференции**

**Обсудить варианты совместных докладов в будущем, обменяться опытом или иное сотрудничество.**

*Моб: +7 926 278 70 09*  
*[Andreikozlakov@yandex.ru](mailto:Andreikozlakov@yandex.ru)*  
*[Kozlakovas@rshb.ru](mailto:Kozlakovas@rshb.ru)*