

Галяева Людмила Евгеньевна,
*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономического анализа, статистики
и финансов Кубанского государственного университета (г. Краснодар, Россия)*

ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье рассмотрены инновации в области управления ликвидностью: согласованное управление ликвидностью банка и предприятия, а также внедрение инструментария контроллинга рисков в управление ликвидностью кредитной организации.

Ключевые слова: контроллинг рисков ликвидности, согласованное управление ликвидностью, кредитная организация.

Постановка проблемы. Мировая банковская система в настоящее время находится в состоянии повышенной турбулентности, неопределенности и волатильности. Однако по-прежнему во многих отечественных и зарубежных банках управление осуществляется на основе концепций, методов и инструментов, разработанных для условий относительной стабильности и положительной динамики ключевых банковских показателей. Современный финансово-экономический кризис показал, что старые методы управления не обеспечивают стабильное и устойчивое развитие кредитных организаций в условиях высокой волатильности рынков и динамичности внешней среды. Наряду с продуктовыми инновациями в настоящее время кредитные организации остро нуждаются в управленческих инновациях, которые обеспечили бы соответствие систем управления банками современным требованиям. В полной мере сказанное относится к такой важной составляющей банковского менеджмента, как управление ликвидностью. Длительное время вопросам управления ликвидностью кредитных организаций уделялось недостаточное внимание. Считалось, что это не первоочередная проблема, так как в условиях глобализации рынков банки могли приобрести деньги практически в любом количестве, в любом месте и в любое время. Проблема заключалась лишь в оптимизации цены привлечения пассивов и продажи активов. Возникший дефицит ликвидности ставит задачу разработки инновационных подходов к совершенствованию системы управления ликвидностью кредитной организации.

Анализ исследований и публикаций. Анализ традиционных подходов к менеджменту ликвидности в кредитных организациях подробно представлен в работах [1; 2; 4; 6; 9; 11]. Рассмотренные подходы неплохо работают в условиях относительно стабильных рынков денег и капитала, а также в ситуации экономического роста мировой экономики в целом и ее отдельных отраслей. Ситуация разительно меняется, когда рынки выходят из состояния равновесия. Кредитные организации и их клиенты попадают в ситуацию острого дефицита ликвидности. Затраты на обеспечение ликвидности у них могут значительно возрасти, вплоть до возникновения ситуации, приводящей к потере собственного капитала.

Большинство специалистов в области управления рисками ликвидности выделяют четыре подхода, которые в основном различаются источниками ликвидных средств, с помощью которых банки могут исполнять свои обязательства [1; 2; 4; 11; 12]:

1. Метод балансировки активно-пассивных операций по срокам (доктрина

«реальных векселей»).

2. Метод обеспечения ликвидности за счет накопления собственных ликвидных активов (метод управления активами).

3. Метод использования заемных средств для исполнения собственных обязательств (метод управления пассивами).

4. Комбинированный метод использования как собственных ликвидных активов, так и пассивов (сбалансированное управление ликвидностью).

Наиболее существенным недостатком рассматриваемых подходов к управлению ликвидностью кредитными организациями в условиях высокой волатильности и динамичности рынков служит предположение о том, что спрос и предложение на рынках в ближайшей перспективе будут сбалансированы. Вопрос лишь в том, на каком уровне цены будет достигнут баланс.

В условиях глобализации рынков метод управления пассивами используется практически всеми кредитными организациями [11]. Несмотря на преимущества метода управления пассивами перед методом управления активами, которые заключаются прежде всего в том, что банк не несет убытков от досрочной продажи собственных активов, возникает целый ряд рисков. В первую очередь речь идет о возможности возникновения процентных рисков из-за высокой волатильности процентных ставок. Также в условиях возникновения кризисной ситуации существует риск того, что на рынке, из-за всеобщей потери доверия, возникнет дефицит ликвидности и банк не сможет удовлетворить требования клиентов. В начале современного мирового финансового кризиса, начавшегося в 2008 году, многие зарубежные и отечественные банки столкнулись с этим видом риска [8].

Концепция сбалансированного управления ликвидностью активно продвигается Базельским комитетом с момента начала мирового финансово-экономического кризиса в 2008 году [16]. Суть комбинированного метода состоит в том, что в качестве источников ликвидности одновременно выступают как активные, так и пассивные операции. Возможность балансирования активами и пассивами банка с целью снижения рисков ликвидности способствует росту устойчивости банка, хотя при этом высока вероятность снижения рентабельности капитала кредитной организации.

Выявленные в ходе анализа недостатки традиционных подходов к управлению ликвидностью кредитной организации в условиях высокой волатильности и динамики рынков определили актуальность вопросов, рассматриваемых в статье.

В качестве **основной цели** статьи выступает поиск и обоснование новых подходов к управлению ликвидностью кредитной организации, направленных на формирование стабильных источников привлечения свободных средств и надежных клиентов-заемщиков, а также обеспечение требуемого уровня рентабельности банковских активов.

Основные результаты. По аналогии с требованиями к современным системам и инструментам менеджмента, изложенными в работе [17], автором были сформулированы требования к системе менеджмента ликвидности кредитной организации:

- способность осуществлять краткосрочное управление ликвидностью кредитной организации в условиях высокой волатильности рынков;
- способность организовать стратегическое управление ликвидностью кредитной организации посредством выявления трендов на рынках денег и капитала, а также оценки шансов и рисков наиболее значимых клиентов-заемщиков и кредиторов;
- способность осуществлять координацию менеджмента ликвидности в

децентрализованих структурах кредитної організації і оцінювати інтегрований ризик ліквідності.

Для того чтобы система управління ліквідністю кредитної організації в одній певній мірі відповідавала сучасним вимогам до системи менеджменту, викладеним вище, пропонується розглянути такі інновації, як:

- застосування концепції і інструментарію узгодженого управління ліквідністю банку і підприємства;
- впровадження системи контролінгу ризиків ліквідності.

Узгоджене управління ліквідністю. В статті [5] викладено концептуальний підхід до узгодженого управління ліквідністю. Цей підхід розвиває теорію управління пасивами, на базі якої в сучасних умовах здійснюється управління ліквідністю, в основному в зарубіжних кредитних організаціях [3, с. 226-227]. Справедливості ради слід зауважити, що багато російських кредитних організацій рухаються в тому ж напрямку. Критерієм якості депозитної бази згідно з цим підходом, виступає зростання частки депозитів. Цю частку депозитів формують лояльні вкладчики, як правило, фізичні особи, а також корпоративні клієнти, для яких банк по різних причинах є «домашнім банком».

Узгоджене управління ліквідністю підприємства і банку передбачає отримання вигод усіми учасниками. Повністю можливе зниження рентабельності підприємства і банку в ході узгодженого управління ліквідністю компенсується зниженням ризиків ліквідності, а відповідно, і ймовірності настання банкрутства в умовах високої волатильності і динамічності ринків.

Зарубіжна і вітчизняна практика придбання або створення концернами власних банків підтверджує обґрунтованість запропонованої концепції. Так, наприклад, німецький концерн *Deutsche Telekom* в 2007 році почав роботу по централізації грошових потоків, ідущих, приблизно, від 180 мільйонів клієнтів в 50 країнах за допомогою створення фабрики рахунків (*Payment Factory*) і внутрішнього банку (*Inhouse Bank*) [15, с. 121-139]. Приведений приклад організаційно-управлінського рішення демонструє можливість зниження ризику ліквідності, зростання ефективності основного бізнесу, перш за все за рахунок зниження вартості залучення кредитних ресурсів, а також розширення можливостей оперативного і стратегічного управління грошовими потоками концерну.

Аналогічне рішення було прийнято в корпорації *Siemens*. В інтересах підвищення гнучкості і ефективності внутрішніх грошових операцій і підвищення якості ризик-менеджменту акціонери і менеджмент прийняли рішення про створення власного банку «*Siemens Bank GmbH*» [15], хоча у такої великої корпорації, як *Siemens*, немає проблем з банками-кредиторами, діючими на вільному ринку. Власні банки мають великі автомобільні, паливно-енергетичні, металургійні, транспортні і інші компанії.

В Росії одним з шляхів інтеграції банків і підприємств послужило створення в середині 90-х років фінансово-промислових груп (ФПГ). Це був прогресивний крок в розв'язанні проблеми фінансування російських промислових підприємств комерційними банками. Однак необхідно зауважити, що просте механічне злиття ресурсів учасників ФПГ, як правило, бажаних результатів не приносить. Формуванню єдиного фінансово-економічного простору в межах ФПГ повинна передувати ретельна проработка організаційних проектів, фіксація цілей, для досягнення яких створюється дана ФПГ.

Наиболее успешно в настоящее время функционируют крупные ФПГ, имеющие в своем составе относительно большую финансовую составляющую, имеющие центральную компанию с сильной управленческой командой, способной обеспечить эффективную координацию деятельности всех участников группы, обладающих устойчивыми позициями как в отношении доступа к сырьевым ресурсам, так и в отношении выхода на рынок, в том числе и на внешний, а также принимающие участие в реализации федеральных и региональных программ [13, с. 245-250].

Наличие банка в составе крупной корпорации еще не означает полноценной реализации концепции согласованного 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 рентабельности банка 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. Представленные выше соображения подтверждаются практикой работы международного автомобильного холдинга «Атлант-М», работающего на рынках Белоруссии, России и Украины, который приобрел непрофильный актив «Минский транзитный банк» (МТБ) [7, с. 11-24]. В целях обеспечения согласованного управления ликвидностью, а также для соблюдения интересов банка и автомобильного бизнеса было принято решение о том, что финансовый директор холдинга «Атлант-М» будет одновременно работать в МТБ в качестве исполнительного директора. После завершения переходного периода согласованное управление ликвидностью осуществлялось холдингом и банком как самостоятельными бизнесами, при этом было принято принципиальное решение не рассматривать МТБ как «карманный банк».

Для успешной реализации концепции согласованного управления ликвидностью кредитной организации и предприятия необходимо решить следующие проблемы:

- согласовать финансовые 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, установленных Банком России;
- разработать план перехода от традиционных отношений между банком и предприятием – «кредитор-заемщик» – к «бизнес-партнерским» отношениям в области согласованного взаимовыгодного управления ликвидностью на основе передачи бизнес-процессов по управлению ликвидностью в сервисные центры совместного доступа;
- совершенствовать систему риск-менеджмента банка в целом, а также акцентировать особое внимание на проблеме управления рисками ликвидности, так как

традиционные подходы к менеджменту рисков ликвидности в кредитной организации не учитывают особенности согласованного управления ликвидностью.

В мировой практике банковского менеджмента на протяжении многих лет успешно реализуется такая управленческая инновация, как контроллинг. Методологические и практические основы построения контроллинга в кредитной организации рассмотрены в работах [10; 19]. Для обеспечения эффективной информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента рисков ликвидности целесообразно использовать инструментарий контроллинга рисков ликвидности [14; 15].

Чтобы успешно реализовать концепцию согласованного управления ликвидностью кредитной организации и предприятия, необходимо разработать систему контроллинга рисков ликвидности банка и гармонизировать ее с системой финансового контроллинга предприятия. С этой целью остановимся более подробно на описании задачи контроллинга рисков ликвидности. Вопросы гармонизации систем контроллинга кредитной организации и предприятия представляют собой комплексную проблему, которой целесообразно посвятить самостоятельное исследование.

Задачи контроллинга рисков ликвидности. Прежде чем перейти к рассмотрению контроллинга рисков ликвидности, остановимся на изложении основных задачи контроллинга рисков в кредитных организациях, опираясь на результаты исследований, представленных в работах [10; 14; 19].

К числу основных задач контроллинга рисков следует отнести:

1. Предоставление методических компетенций: разработка методик, регламентов, процедур. Эффективный риск-менеджмент возможно построить, если будут профессионально применяться специальные методы и инструменты: методы статистической оценки, *Value at Risk (VAR)*, дерево решений, методы имитационного моделирования (Монте Карло и т.п.). Задача контроллинга рисков состоит в правильном выборе и применении этих методов для идентификации и оценки рисков.

2. Обеспечение лиц, принимающих решение, информацией, отражающей состояние рисков. Для лиц, принимающих решения в области рисков, нужна многосторонняя информация. Наряду с информацией о возможных рисках необходима также информация о позитивных или негативных последствиях различных мероприятий по управлению рисками ликвидности. Не всегда возможно четко установить причинно-следственную связь между мероприятиями и их последствиями: негативными или позитивными. Поэтому предоставляемая контроллингом рисков информация должна содержать не только оценку и измерение риска, но и логику взаимосвязей событий и их последствий.

3. Создание системы отчетности по рискам. В первую очередь система отчетности по рискам служит для информирования руководства предприятия и структурных подразделений структурированными и систематизированными данными по идентификации, анализу и оценке рисков. Отчетность также служит для контроля и мониторинга рисков и является важнейшей составной частью документации предприятия, которая предоставляется регуляторам рынков, биржевым аналитикам и т.д.

Риск-контроллинг и риск-менеджмент являются подсистемами в системе управления кредитной организацией, которые взаимодействуют, координируя и поддерживая процессы планирования, исполнения и контроля. Существенное различие между ними заключается в том, что риск-менеджмент в первую очередь направлен на преодоление рисков кредитной организации, в том числе и рисков ликвидности. Цель риск-контроллинга как части системы контроллинга банка заключается в поддержке

руководства по достижению общих (экономических, социальных, финансовых) целей кредитной организации.

Риск-менеджмент формулирует цели для риск-контроллинга. Целью риск-контроллинга является поддержка риск менеджмента в части поставленных целей и возникающих из них задач. Речь идет, в первую очередь, о методической, информационной и аналитической поддержке процессов риск-менеджмента.

В задачи контроллинга краткосрочных рисков ликвидности кредитной организации входят [18]:

- *определение величины чистого оттока финансовых средств* на основе исторически наблюдаемых статистических данных (статистический анализ и оценка), а также путем анализа состояния всех счетов в центральном банке и денежных позиций на начало и конец дня;

- *засчет Liquidity at Risk (LAR)* – ожидаемое превышение выплат (нетто-потребность в финансировании) за определенный период времени, которое с заданной вероятностью (95 % – при нормальной финансовой нагрузке; 99 % – при повышенной нагрузке; 99,9 % – при максимальной нагрузке) не будет реализовано;

- *оптимизация резервов ликвидности*, которая заключается в классификации имеющегося в распоряжении банка потенциала активов с точки зрения их способности превращаться в ликвидные средства и противопоставлении потенциалу рисков, возникающих из-за чистого оттока денежных средств в результате воздействия внешних факторов.

Если рассматривать интегрированно задачи контроллинга краткосрочного и структурного рисков ликвидности, то наряду с анализом исторических статистических данных по чистому оттоку денежных средств на основе статистических распределений экстремальных значений необходимо учитывать воздействие на ликвидность других видов рисков и мероприятий по управлению рисками. Так, например, мероприятия по сокращению процентных рисков могут предусматривать увеличение срока связывания капитала банка, что повышает при определенных условиях риски ликвидности.

В задачи контроллинга рисков структурной ликвидности банка входят:

- определение необходимых резервов с точки зрения оптимизации соотношения рентабельность / риски;

- тестирование рисков ликвидности на основе исторических данных.

Применение на практике принципов и инструментов согласованного управления ликвидностью банка и предприятия с использованием инструментария контроллинга рисков ликвидности будет способствовать не только формированию устойчивой базы по привлечению средств, но и позволит оптимизировать соотношение *рентабельность / риски* не только для банка, но и для предприятия-партнера. Оптимизация данного соотношения выступает в качестве основы долгосрочного и устойчивого развития кредитных организаций и предприятий в условиях высокой волатильности рынков и неопределенности внешней среды.

Выводы и перспективы дальнейших разработок. Современная ситуация, характеризующаяся высокой волатильностью рынков и снижением уровня доверия в мировой финансово-кредитной сфере, а также рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору стимулируют кредитные организации к разработке современных систем прогнозирования и управления риском ликвидности, опираясь на качественную теорию менеджмента и контроллинга рисков.

Развитие концепции управления пассивами за счет внедрения такой инновации, как согласованное управление ликвидностью кредитной организации и предприятия,

существенно повысит стабильность базы привлечения, а также снизит издержки кредитования для предприятия-партнера.

Внедрение такой инновации, как построение системы контроллинга рисков ликвидности кредитной организации, позволит не только повысить качество управления рисками, но и обеспечит желаемый уровень рентабельности для банка и предприятия-партнера. Вполне естественно, что внедрение предложенных инноваций требует тщательной подготовительной работы как в сфере совершенствования планово-учетной и контрольной деятельности, так и в подготовке высшего и среднего звена менеджмента банка и предприятия для работы в новой культурной среде, ориентированной на взаимовыгодное сотрудничество.

1. Астрелина В.В. Управление ликвидностью в российском коммерческом банке / В.В. Астрелина, П.К. Бондарчук, П.С. Шальнов. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 176 с.
2. Банковские риски : учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина, Н.И.Валенцевой. – М. : Кнорус, 2007. – 232 с.
3. Банковский менеджмент : учебник / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Кнорус, 2008. – 557 с.
4. Бухтин М.А. Риск-менеджмент в кредитной организации: методология, практика, регламентирование / М.А. Бухтин. – М. : ИД Регламент, 2008. – 156 с.
5. Галяева Л.Е. Когерентное управление ликвидностью предприятия и кредитной организации / Л.Е. Галяева // Управление финансовыми рисками. – 2012. – № 4 (32). – С. 246-253.
6. Грюнинг Х. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / Х. Грюнинг, С. Братанович. – М. : Весь Мир, 2007. – 386 с.
7. Дормидонтова С. Уроки кризиса глазами CFO : сборник интервью / С. Дормидонтова, М. Лукашевич. – М. : Prosperity Media, 2012. – 256 с.
8. Дементьев А.В. Контроллинг межбанковского рынка как инструмент предотвращения финансового кризиса / А.В. Дементьев // Материалы 2-го Международного конгресса по контроллингу. – М. : НП «Объединение контроллеров», 2012. – Вып. № 2. – С. 43-50.
9. Иванов В.В. Причины недооценки риска потери ликвидности кредитными организациями в кризисный период / В.В. Иванов // Аналитический банковский журнал. – 2011. – № 11. – С. 82-86.
10. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г.Фалько]. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
11. Поморина М.А. Финансовый менеджмент в системе стратегического управления банком / М.А. Поморина. – М. : Изд-во ГУУ, 2008. – 316 с.
12. Роуз П.С. Банковский менеджмент / П.С. Роуз. – М. : Изд-во «Дело», 1995. – 440 с.
13. Свиридов О.Ю. Банковское дело / О.Ю. Свиридов. – Ростов-на-Дону : Феникс; MapT, 2010. – 256 с.
14. Diederichs M. Risikomanagement und Risikocontrolling. – Munchen : Franz Vahlen Verlag, 2010.
15. Gleich R. Finanz-Controlling: strategische und operative Steuerung der Liquidität / R. Gleich, P. Horvath, U. Michel. – Freiburg : Berlin : München : Haufe Gruppe Verlag, 2011.
16. International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring // BCBS. – December 2009. – Publication № 165.
17. Losbichler H. Anforderungen an moderne Management system // Controller Magazin. – 2012. – № 2. – P. 123-127.
18. Naim K. Marisk und Liquiditätsrisiken in Banken / K. Naim, S. Zeranski Basel III // In Sammelband «Basel III und MaRisk: Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement». – Frankfurt am Main : Frankfurt School Verlag, 2011. – P. 487-517.
19. Schierenbeck H. Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstituten.- Wiesbaden : Gabler Verlag, 2003.

Л.Є. Галіяєва

Інновації в системі управління ліквідністю кредитних організацій

У статті розглянуті інновації в галузі управління ліквідністю: узгоджено управління ліквідністю банку та підприємства, а також впровадження інструментарію контролю ризиків в управління ліквідністю кредитної організації.

Ключові слова: контроль ризиків ліквідності, узгоджене управління ліквідністю, кредитна організація.

L.E. Galjaeva

Innovations in liquidity management of credit institutions

The aim of the article. Article purpose is search and justification of new approaches to management of credit organization liquidity, and stable sources of attraction of available funds allocated for formation and reliable clients borrowers, and also providing demanded level of bank assets profitability.

The results of the analysis. In article requirements to management system of credit organization liquidity are formulated. They are:

- ability to make short-term control of liquidity credit organization in the conditions of markets's high volatility;
- ability to organize strategic management of credit organization liquidity by means of trends's identification in the markets of money and capital, and also an assessment of chances and risks of the most significant clients borrowers and creditors;
- ability to carry out coordination of liquidity management in the decentralized structures of the credit organization and to estimate the liquidity's integrated risk.

In the course of research the main problems that need to be solved for implementation of the concept of the coordinated liquidity management are revealed. They are:

- to coordinate financial politicians and to conclude agreements in the field of working capital structure optimization of the enterprises that will allow bank to attract the unused potential of enterprise's liquidity as resource base, and to the enterprise to receive cheaper in comparison with the market access to the credits;
- to develop transition «road map» from the traditional relations between bank and the enterprise: «creditor-borrower», to the «business and partner» relations in the field of the liquidity coordinated management on the basis of business processes' transfer on liquidity's management in the service centers of joint access;
- to improve system risk of bank's management as a whole as traditional approaches to liquidity risks management in the credit organization which don't consider feature of processes of liquidity coordinated management;
- to develop system of controlling of bank liquidity's risks and to harmonize it with system of enterprise's financial controlling.

In article problems of risks' controlling of short-term and structural bank liquidity are investigated and systematized. That allows to increase efficiency of realization of liquidity risks management processes in the conditions of high markets' volatility and uncertainty of banks and the partner enterprises environment. High markets' volatility and decrease in level of trust in the financial world and credit sphere, and also the recommendation of Basel committee about bank supervision, stimulate the credit organizations to develop modern systems of forecasting and management of liquidity risk.

Implementation of the concept of the coordinated management by credit organization's liquidity and the enterprise will significantly increase stability of attraction base, and also will lower crediting expenses for the partner enterprise. Introduction of such innovation as creation of liquidity risks controlling system of credit organization will allow not only to increase quality of risk management, but also will provide desirable level of profitability for bank and the enterprise – the partner.

Conclusions and directions of further researches. Introduction of the offered innovations demands a big preparatory work in the sphere of improvement of planned and registration and control activity, and also in preparation of bank's managers and the enterprise for work in the new cultural environment focused on mutually beneficial cooperation.

Keywords: risk-controlling liquidity, coherent management liquidity, credit institution.

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

1. Astrelina V.V. Upravlenie likvidnostiu v rossiiskom kommercheskom banke (Management of liquidity in the Russian commercial bank) / V.V. Astrelina, P.K. Bondarchuk, P.S. Shalnov. – M. : ID «FORUM»: INFRA-M, 2012. – 176 p.
2. Bankovskie riski (Bank risks) : textbook / for editorial O.I. Lavrushin, N.I.Valentseva. – M. : Knorus, 2007. – 232 p.
3. Bankovskii menedzhment (Bank management) : textbook / for editorial O.I. Lavrushin. –M. : Knorus, 2008. – 557 p.
4. Bukhtin M.A. Risk-menedzhment v kreditnoi orhanizatsii: metodolohiia, praktika, rehlamentirovanie (Risk management in the credit organization: methodology, practice, regulation) / M.A. Bukhtin. –M. : ID Rehlament, 2008. – 156 p.
5. Haliaeva L.Ye. Koherentnoe upravlenie likvidnostiu predpriiatiia i kreditnoi orhanizatsii (Coherent management of enterprise and the credit organisation liquidity) / L. Ye. Haliaeva // Upravlenie finansovymi riskami (Financial Risks Management). – 2012. – № 4 (32). – P. 246-253.
6. Hriuninh Kh. Analiz bankovskikh riskov. Sistema otsenki korporativnogo upravleniia i upravleniia finansovym riskom (Bank risks analysis. System of an estimation of a corporate governance and financial risk management) / Kh. Hriuninh, S. Bratanovich. – M. : Ves Mir, 2007. – 386 p.
7. Dormidontova S. Uroki krizisa hlazami CFO (Lessons of crisis by eyes CFO) : interview collection / S. Dormidontova, M. Lukashevich. – M. : Prosperity Media, 2012. – 256 p.
8. Dementev A.V. Kontrollinh mezhdunarodnogo rynka kak instrument predotvrashcheniia finansovogo krizisa (Controlling of the interbank market as the tool of financial crisis prevention) / A.V. Dementev // Materialy 2-ho Mezhdunarodnogo konhressa po kontrollinhu (Materials of 2nd international controlling congress). – M. : NP «Obedinenie kontrollerov», 2012. – Issue № 2. – P. 43-50.
9. Ivanov V.V. Prichiny nedootsenki riska poteri likvidnosti kreditnymi orhanizatsiiami v krizisnyi period (The reasons for the underestimation of liquidity risk by credit institutions in crisis) / V.V. Ivanov // Analiticheskii bankovskii zhurnal (Analytical Banking Journal). – 2011. – № 11. – P. 82-86.
10. Kontrollinh v biznese. Metodolohicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrollinha v orhanizatsiakh (Controlling in business. Methodological and practical bases for controlling construction in organizations) / [A.M. Karminskii, N.I. Olenev, A.H. Primak, S.H.Falko]. – M. : Finansy i statistika, 2003. – 256 p.
11. Pomorina M.A. Finansovyi menedzhment v sisteme stratehicheskogo upravleniia bankom (Financial management in system of bank's strategic management) / M.A. Pomorina. – M. : Izd-vo HUU, 2008. – 316 p.
12. Rouz P.S. Bankovskii menedzhment (Bank management) / P.S. Rouz. – M. : Izd-vo «Delo», 1995. – 440 p.
13. Sviridov O.Yu. Bankovskoe delo (Banking) / O.Yu. Sviridov. – Rostov-na-Donu : Feniks; MarT, 2010. – 256 p.
14. Diederichs M. Risikomanagement und Risikocontrolling. – Munchen : Franz Vahlen Verlag, 2010.
15. Gleich R. Finanz-Controlling: strategische und operative Steuerung der Liquidität / R. Gleich, P. Horvath, U. Michel. – Freiburg : Berlin : München : Haufe Gruppe Verlag, 2011.
16. International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring // BCBS. – December 2009. – Publication № 165.
17. Losbichler H. Anforderungen an moderne Management system // Controller Magazin. – 2012. – № 2. – P. 123-127.
18. Naim K. Marisk und Liquiditätsrisiken in Banken / K. Naim, S. Zeranski Basel III // In Sammelband «Basel III und MaRisk: Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement». – Frankfurt am Main : Frankfurt School Verlag, 2011. – P. 487-517.
19. Schierenbeck H. Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstituten.- Wiesbaden : Gabler Verlag, 2003.

Отримано 21.12.2012 р.