Сергей Голубев, Станислав Чеботарев

Голубев Сергей Сергеевич —
начальник отдела ФГУП ЦНИИ «Центр»,
доктор экономических наук, профессор.

Sergey S. Golubev —
FSUE CRI “Center”.

Чеботарев Станислав Стефанович —
директор департамента экономических проблем развития ОПК
АО «ЦНИИ ЭИСУ», доктор экономических наук, профессор.

Stanislav S. Chebotarev —
JSC “CRI EISU”.

Эффективная стратегия управления рисками как основа экономической безопасности банка

Влияние банковской системы на экономическую безопасность государства

В современных условиях банковская система играет главную роль в обеспечении экономической безопасности государства, поскольку именно в ней зарождаются финансовые кризисы, приводящие к кризисам в мировой и национальной экономике, как это наблюдалось в 2008–2009 гг. Поэтому весьма актуальными становятся вопросы эффективного управления рисками банковской системы и отдельных коммерческих банков. Современные условия требуют системного и комплексного подхода к проблеме управления рисками в банковской сфере. Этого невозможно достичь без разработки эффективной стратегии управления рисками и капиталом в банковской сфере и отдельных коммерческих банках. Коммерческие банки в свою очередь заинтересованы в стабильном развитии экономики, поскольку именно в этих условиях они получают максимальную прибыль.

Стратегия управления рисками Банка России

Банк России как общественно значимый институт уделяет значительное внимание управлению рисками и следует современным стандартам и лучшим практикам в данной области. Управление рисками является неотъемлемой частью корпоративного управления Банка России[1].

УДК 336.7

В статье рассматриваются проблемы разработки стратегии управления банковскими рисками, обеспечивающей экономическую безопасность банка в современных экономических условиях. Банки влияют на работу крупных предприятий, от успешной деятельности которых зависит экономическая безопасность страны.

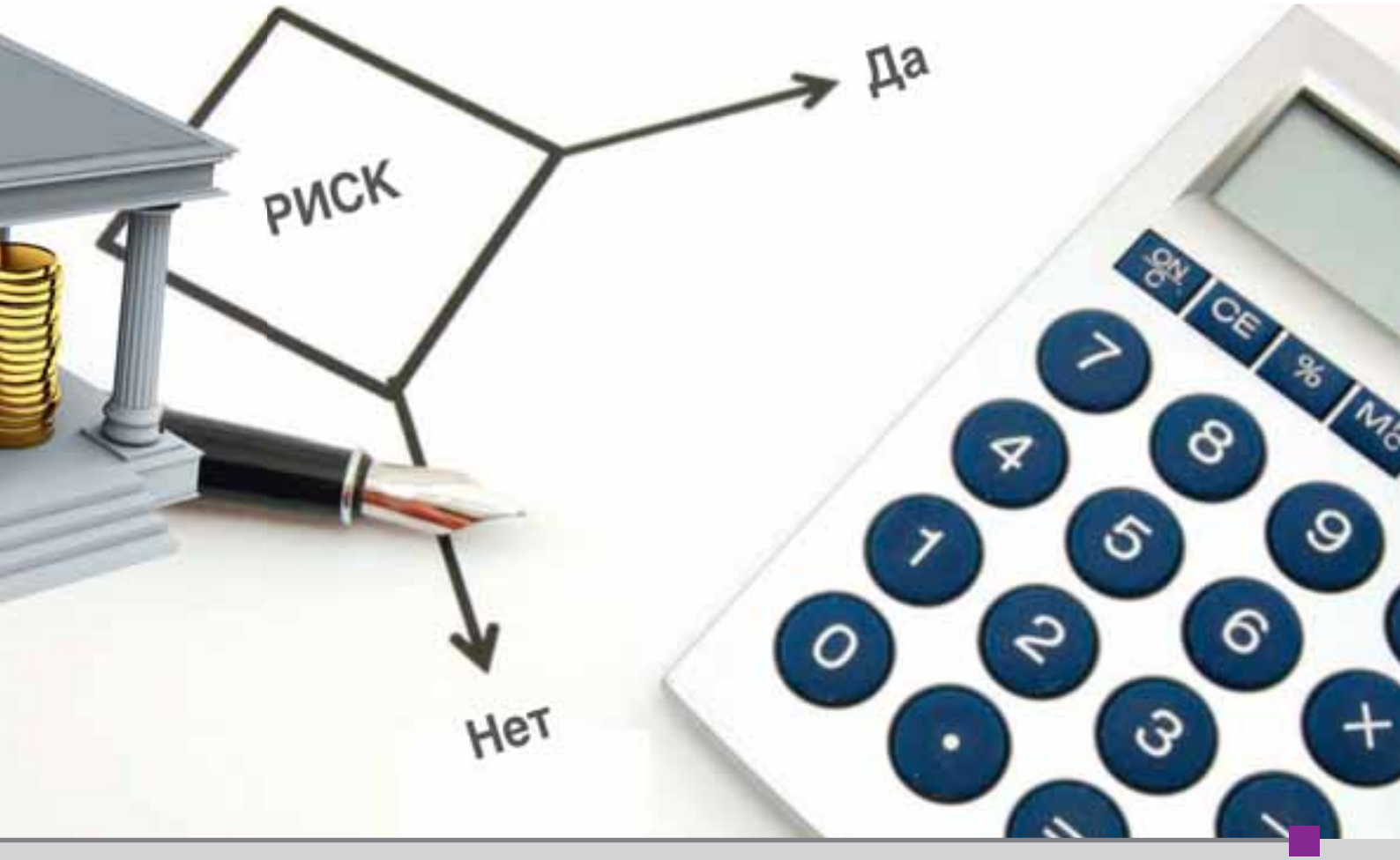
Ключевые слова
Риск, управление рисками, мотивация, экономическая безопасность.

Цель управления рисками — достижение банком целей своей деятельности, а также безусловное выполнение возложенных на него задач в условиях неопределенности внешней и внутренней среды и наступления событий, которые могут привести к нарушению бизнес-процессов банка, финансовому ущербу, ухудшению его деловой репутации и иным негативным последствиям [1].

Процесс управления рисками банка заключается в разработке, а также реализации комплекса мероприятий, которые обеспечивали бы функционирование банка в условиях неопределенности. При этом финансовые потери банка могут сказаться не только на финансовой стабильности банка, но и на ухудшении его деловой репутации. Процессы управления рисками банка должны быть адаптированы к процессам управления банка в целом.

Стратегия управления рисками и капиталом банка должна формироваться на основе соблюдения следующих *принципов*:

- работники банка несут ответственность за управление рисками в соответствии с должностными обязанностями и уровнем предоставленных им полномочий;



Effective Risk Management Strategy as a Basis for Economic Security of a Bank

This article discusses development of a strategy for banking risks management, aimed at ensuring the economic security of a bank in the current economic conditions. Banks influence functioning of large enterprises, whose successful operation provides the country's economic security.

Keywords
Risk, risk management, motivation, economic security.

• достижение целей банка является приоритетным по сравнению с возможными финансовыми потерями;
• управление рисками способствует совершенствованию деятельности банка;
• работники банка должны быть осведомлены о возможных рисках планируемых к реализации новых операций и проектов;
• меры реагирования на риски должны быть экономически оправданными;
• в банке осуществляются мероприятия по управлению конфликтами интересов;
• наличие трехуровневой защиты от рисков в банке;
• система управления рисками позволяет количественно и качественно оценивать уровень рисков;
• управление рисками банка должно осуществляться постоянно;
• кадровое обеспечение и мотивация работников, управляющих рисками.

Классификация банковских рисков

В деятельности банка могут возникать нефинансовые и финансовые риски. К нефинансовым рискам относится стратегический риск, который может возникнуть вследствие недостатков при принятии стратегических решений, а также репутационный риск и операционный риск как риск нарушений и недостаточной эффективности бизнес-процессов. К финансовым рискам относятся кредитный риск, рыночный риск и риск ликвидности. К операционным рискам также относятся правовой риск вследствие признания судебными органами нарушений, комплаенс-риск из-за несоблюдения требований, обязательных для исполнения, а также риски реализуемых в банке проектов.

Все риски банка взаимосвязаны. Реализация одного риска может приводить к реализации других рисков. Классификация рисков представлена на *рис. 1*.

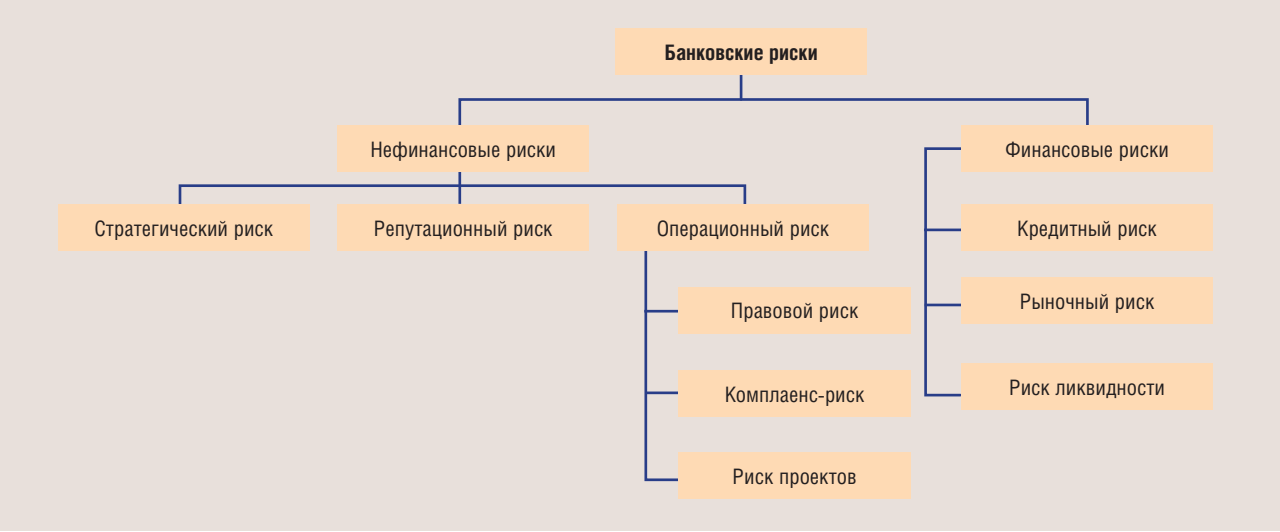
Базовые требования к системе управления рисками и капиталом банка

На основе стратегии управления рисками и капиталом банка формируются базовые требования к системе управления рисками и капиталом.

Система управления рисками банка должна соответствовать организационной структуре банка, масштабам и уровню его деятельности, а также учитывать состояние внешней и внутренней среды. Планы по ее развитию должны основываться на стратегии развития банка, в том числе учитывать стратегические цели в части прибыльности, направлений развития, объемов операций, планового уровня капитала.

Рисунок 1

Классификация рисков банка



➢➢ В современных условиях банковская система играет главную роль в обеспечении экономической безопасности государства, поскольку именно в ней зарождаются финансовые кризисы, приводящие к кризисам в мировой и национальной экономике.

Система должна обеспечивать своевременное выявление рисков, присущих деятельности банка, включая потенциальные риски, которым может быть подвержен банк с учетом его стратегии развития, а также корректно оценивать риски по уровню существенности.

При управлении рисками банки различают значимые риски и существенные риски, оценка которых осуществляется на горизонте бизнес-планирования на следующий финансовый год.

Значимые риски — риски, которые на горизонте оценки могут привести к потерям, существенно влияющим на оценку достаточности капитала.

Существенные риски — риски, которые при гипотетическом развитии событий могут привести к катастрофическим последствиям: отзыв лицензии на осуществление банковских операций, утрата существенных материальных активов и т.п.

Система управления рисками и капиталом должна обеспечивать выполнение установленных банком значений обязательных нормативов и размера открытой валютной позиции, а также проведение регулярного мониторинга рисков.

Уровень допустимых рисков определяется системой риск-аппетита (склонностью к риску), утверждаемой советом директоров банка.

Система управления рисками банка должна позволять вовремя выявить и правильно оценить угрозу, своевременно довести информацию об угрозе и быстро принять верное решение.

В качестве регулярного операционного инструмента оценки рисков используется стресс-тестирование, результаты которого также утверждаются советом директоров банка.

Планирование капитала банка осуществляется исходя из следующих результатов:
- стресс-тестирование;
- стратегия развития банка;
- требования Банка России к достаточности капитала;
- фаза цикла деловой активности банка.

Органы управления банка устанавливают систему лимитов и ограничений на принимаемые риски, позволяющую обеспечить приемлемый уровень рисков.

Процесс управления рисками и капиталом банка строится на основе использования современных информационных технологий и не реже одного раза в год подвергается внутреннему контролю банка, который независим от контролируемых подразделений.

Стратегия развития системы управления рисками и капиталом банка

Стратегическая цель развития системы управления рисками и капиталом банка в современных условиях заключается во внедрении стандарта ERM (*enterprise risk management*), Этот стандарт подразумевает управление рисками в контексте всех бизнес-процессов и процедур банка. При этом каждый работник вовлечен в процесс снижения воздействия рисков на банк, а каждое подразделение работает для создания позитивного результата. Этот результат формируется и сохраняется управленческими решениями во всех процессах банка, начиная с создания стратегии и заканчивая ежедневными операциями. В рамках ERM все бизнес-решения принимаются с учетом уровня риска, доходности и стоимости капитала.

Соответствие риск-культуры и внутренних процедур банка стандарту ERM совместно с наличием эффективных, формализованных, гибких и масштабируемых процессов управления рисками и капиталом, а также использование продвинутых моделей оценки рисков и капитала, соответствующих требованиям *Basel II* и МСФО, позволит обеспечить конкурентный баланс скорости и качества принимаемых управленческих решений, максимизацию доходности с учетом риска и выполнение стратегических планов банка.

>> Все риски банка взаимосвязаны. Реализация одного риска может приводить к реализации других рисков.

Для достижения поставленных целей основными направлениями развития должны стать:
- повышение риск-культуры;
- оптимизация и автоматизация процессов управления рисками и капиталом;
- совершенствование и автоматизация методик и подходов к управлению рисками и капиталом;
- централизация и унификация систем управления рисками и капиталом.

Основной стратегический принцип развития — риск-аппетит (склонность к риску) банка должен соответствовать его возможностям привлекать капитал и содержать подушку капитала на случай реализации стресс-сценария.

Основной стратегический подход в системе управления рисками и капиталом банка — упреждающий с использованием количественных и качественных методов оценки рисков на среднесрочном и долгосрочном горизонте, с оценкой возможных убытков и угроз, с разработкой мер по снижению воздействия рисков на банк, в том числе с активным внедрением системы раннего предупреждения (*early warning signals*, EWS).

Обязательным элементом системы управления рисками и капиталом является агрегирование рисков и распределение капитала.

Подразделения, управляющие рисками и капиталом, должны помогать бизнес-подразделениям принимать правильные решения:
- логика установления лимитов и ограничений на принятие рисков, отчетность по рискам и все инициативы по управлению рисками и капиталом должны быть понятны бизнес-подразделениям с точки зрения их обоснованности и требований, предъявляемых к бизнес-подразделениям;
- лимиты и ограничения должны быть направлены на максимизацию риск-доходности, а не минимизацию рисков.

Процессы и методики управления рисками и капиталом должны постоянно развиваться и улучшаться с целью соответствия стратегии развития банка и вызовам со стороны законодательства, макроэкономической среды, рыночной конкуренции. Это в свою очередь создает необходимость в дополнительных инвестициях, положительный эффект от которых реализуется в высвобождении капитала за счет эффективных методов управления рисками и капиталом.

Ключевыми задачами по управлению рисками и капиталом банка на современном этапе развития являются:
- внедрение внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) *Basel II* согласно требованиям Банка России;
- построение эффективной системы контроля и оптимального перераспределения лимитов капитала;
- оптимизация и формализация процессов управления рисками на финансовых рынках;
- улучшение профиля «риск — доходность» банковского портфеля и совершенствование управления риском ликвидности;
- совершенствование методов выявления и оценки операционных рисков в текущей деятельности банка.

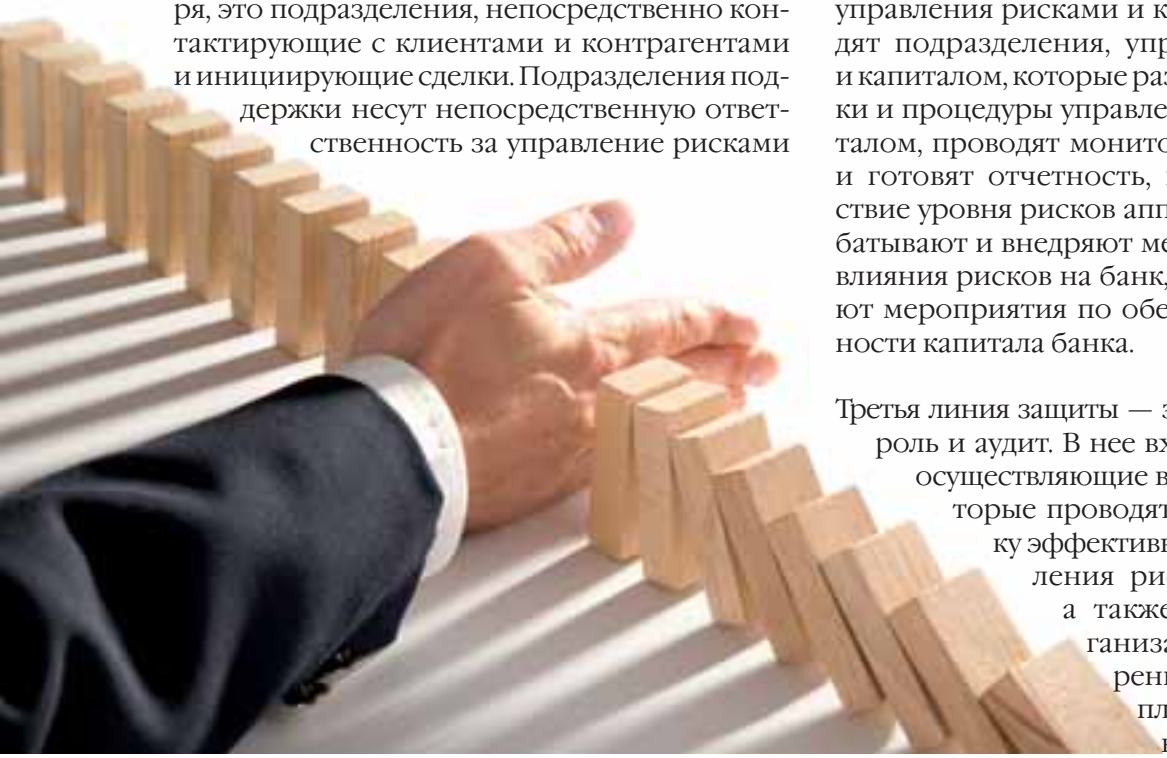
Управление рисками и капиталом банка в целом должно включать в себя следующие мероприятия:
- полноценная интеграция ВПОДК в бизнес-процессы банка, в том числе внедрение риск-метрик в бизнес-планирование и стратегическое планирование;

• совершенствование системы раскрытия информации о принимаемых рисках и процедурах управления рисками и капиталом;
• совершенствование программного обеспечения, используемого для автоматизации процессов банка, в том числе обеспечение требований ВПОДК к качеству данных в процессах управления рисками и капиталом;
• разработка дорожной карты и начало поэтапного внедрения третьего компонента Basel II и принципов агрегирования рисков и представления отчетности по рискам, рекомендованных Базельским комитетом по банковскому надзору.

Организационная структура системы управления рисками и капиталом банка с тремя линиями защиты

Организационная структура банка формируется с учетом необходимости соблюдения принципа трех линий защиты.

Первая линия защиты формируется на уровне принятия рисков. В нее включаются самостоятельные структурные подразделения, целью которых является получение финансового результата и (или) привлечение денежных средств на счета банка. Иначе говоря, это подразделения, непосредственно контактирующие с клиентами и контрагентами и инициирующие сделки. Подразделения поддержки несут непосредственную ответственность за управление рисками и принятие рисков, возникающих в процессе их деятельности. Подразделения первой линии являются подразделениями, генерирующими риски в процессе своей деятельности или контролирующими их в оперативном режиме. На данные подразделения возложена ответственность за своевременное принятие необходимых организационных мер, направленных на минимизацию рисков, их мониторинг, предоставление соответствующей отчетности, отражающей уровень принимаемых рисков, надлежащую эскалацию вопросов, связанных с рисками, а также разработку процедур в отношении рисков и непрерывное совершенствование процессов.



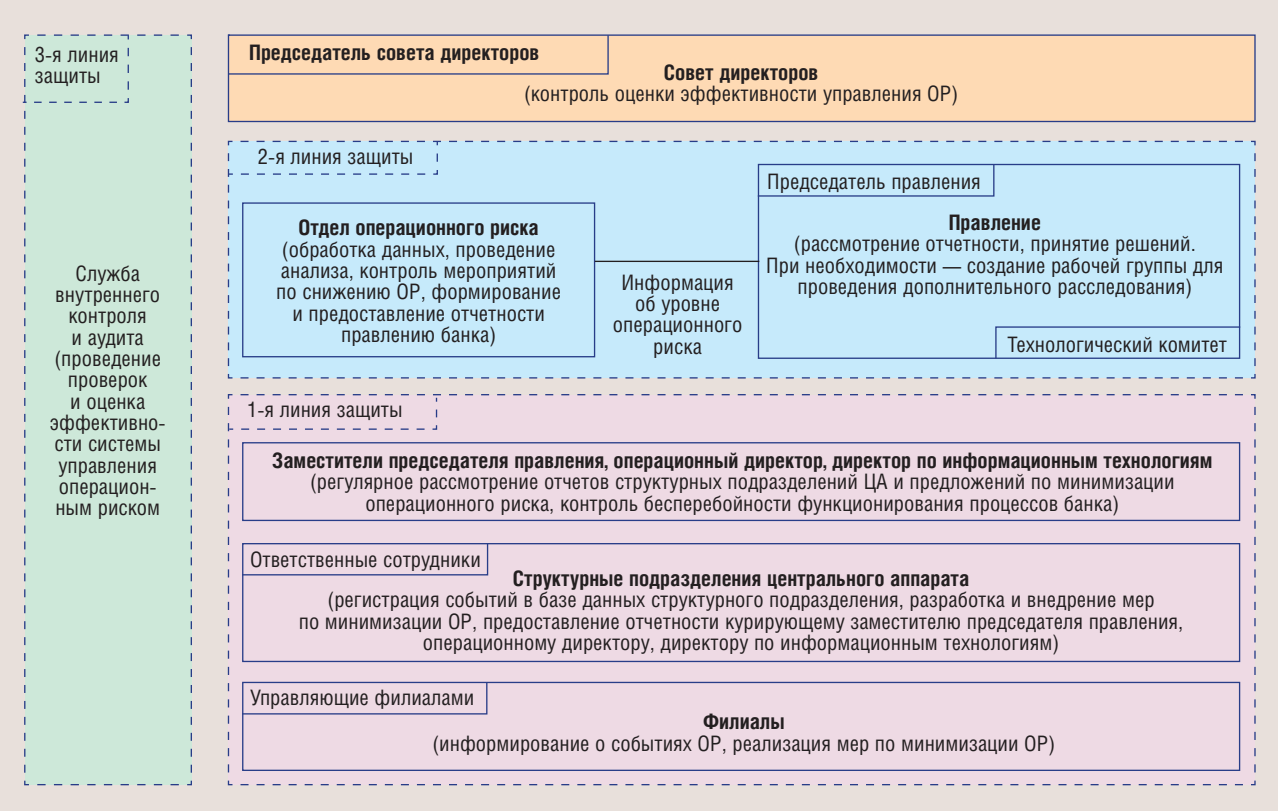
Бизнес-подразделения должны следовать целям по доходности с учетом риска, стремясь к их оптимальному сочетанию, знать своего клиента, участвовать в процессах выявления и оценки рисков, помогая реально оценить риски, а не «подгоняя» показатели для улучшения оценки, соблюдать дух и букву внутренних документов банка, соблюдать применимые к совершаемым сделкам лимиты и ограничения, строить эффективные бизнес-процессы.

Вторая линия защиты выполняет функцию управления рисками и капиталом. В нее входят подразделения, управляющие рисками и капиталом, которые разрабатывают методики и процедуры управления рисками и капиталом, проводят мониторинг уровня рисков и готовят отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску, разрабатывают и внедряют меры по ограничению влияния рисков на банк, а также осуществляют мероприятия по обеспечению достаточности капитала банка.

Третья линия защиты — это внутренний контроль и аудит. В нее входят подразделения, осуществляющие внутренний аудит, которые проводят независимую оценку эффективности системы управления рисками и капиталом, а также осуществляют организацию системы внутреннего контроля. Комплаенс-служба (служба внутреннего контро-

Рисунок 2

Система управления и контроля за операционным риском банка с тремя линиями защиты



Источник: [2]

ля) осуществляет внутренний контроль (комплаенс). О выявленных недостатках и действиях, предпринятых для их устранения, подразделения внутреннего контроля и аудита информируют совет директоров банка и его исполнительные органы.

Схема системы управления рисками с тремя уровнями защиты на примере системы управления и контроля за операционным риском представлена на *рис. 2* [2].

Учет рисков при мотивации персонала

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) подразделений банка должна быть риск-ориентированной, то есть мотивировать подразделения, принимающие риски (бизнес-подразделения), нести ответственность за принятые риски, не заключать сделки, разрушающие капитальную стоимость банка, эффективно работать с ситуациями существенного повышения/реализации рисков

(с предпроблемными и проблемными ситуациями).

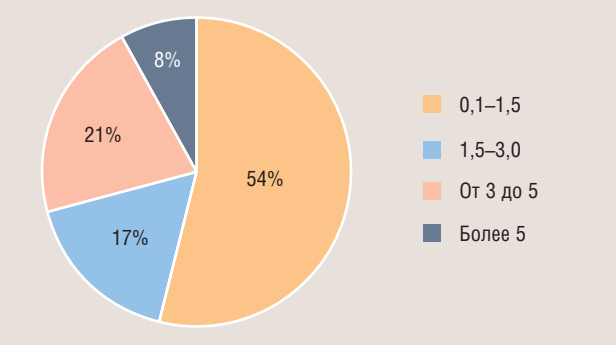
Согласно инструкции Банка России от 17 июня 2014 г. № 154-И, при определении размеров оплаты труда работников кредитной организации учитывается уровень рисков, которым подвергается (подверглась) кредитная организация в результате их действий. Для подразделений кредитной организации, осуществляющих операции (сделки), несущие риски (по направлениям деятельности), расчет нефиксированной части оплаты труда производится с учетом количественных показателей, характеризующих принимаемые кредитной организацией в рамках деятельности этих подразделений риски и планируемую доходность этих операций (сделок), величину собственных средств, необходимых для покрытия принятых рисков, объема и стоимости заемных и иных привлеченных средств, требующихся для покрытия непредвиденного дефицита ликвидности. Для подразделений, осуществляющих внутренний контроль, и подразделений, осуществляющих управление рисками, должна быть обеспечена независимость размера фонда оплаты труда от финансового результата [3].

Обязательным элементом системы управления рисками и капиталом является агрегирование рисков и распределение капитала.

Представители Банка России неоднократно заявляли, что количество работников, принимающих риски, должно составлять от 3 до 5% от общего количества работников банка, и ссылались при этом на статистические данные Комитета по финансовой стабильности. Однако действительность не в полной мере соответствует ожиданиям регулятора. Более чем у половины банков доля членов исполнительных органов (правление банка) и иных работников, принимающих риски, составляет только от 0,1 до 1,5% штатного числа работников (*рис. 3*) [4].

Рисунок 3

Доля работников банка, принимающих риски, в общем числе работников



В банках в среднем насчитывается 50 работников, отнесенных к принимающим риски. При этом разброс составил от 0,002 до 15% от численности работников банка. Причем и абсолютное количество работников, принимающих риски, и их доля в общей численности зависят от размера банка. Так, в крупнейших банках (с активами более 500 млрд руб.) к принимающим риски работникам в среднем отнесено 76 человек, или 0,6% от численности; в крупных (с активами от 70 до 500 млрд руб.) — 53 человека, или 1,6%; в средних (с активами менее 70 млрд руб.) — 20 человек, или 7,2% (см. *таблицу*) [5].

Число работников, отнесенных к принимающим риски, и их доля в общей фактической численности, по группам банков, на 1 апреля 2015 г.

Уровень	Крупнейшие банки		Крупные банки		Средние банки	
	человек	%	человек	%	человек	%
Максимум	228	1,40	250	8,70	30	15,00
Медиана	47	0,60	23	1,00	18	5,00
Среднее	76	0,60	53	1,60	20	7,20
Минимум	28	0,01	1	<0,01	10	2,50

Рисунок 4

Критерии для определения работников, принимающих риски

Большинство банков избрали формальный подход к определению работников, принимающих риски, то есть в перечне таких работников указаны занимаемые ими должности или выполняемые функции. И лишь 20% кредитных организаций (в основном с иностранным участием) используют другие критерии для определения таких работников. Критерии, которые использовали банки для определения работников, принимающих риски (множественный выбор), представлены на *рис. 4* [5].

Если сравнивать нижние уровни должностей работников, принимающих риски и не входящих в коллегиальные органы, в головном офисе большинство работников являются руководителями структурных подразделений, преимущественно начальниками отделов, руководителями самостоятельных подразделений и специалистами. Реже сотрудниками, принимающими риски, являются руководители блоков.

* * *

Активное системное использование коммерческими банками совокупности инструментов управления рисками, отказ от использования спекулятивных инструментов приводит к обеспечению их финансовой безопасности в сложных экономических условиях, а также стабилизирует положение на финансовых рынках страны.

Также необходимо помнить о том, что банки посредством применяемых ими финансовых методов и инструментов оказывают сильное влияние на процессы хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Финансовая деятельность крупных организаций и предприятий влияет непосредственно на экономическую безопасность Россий-

References

1. Kartashov S.V., Chebotarev S.S. *Upravlenie riskami v sotsial'no-ekonomicheskoy sisteme sovremennogo obshchestva* [Risk Management in the Socio-Economic System of Modern Society]. Sbornik statey VIII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii po problemam zashchity naseleniya i territoriy ot chrezvychaynykh situatsiy "Strategicheskie riski chrezvychaynykh situatsiy: otsenka i prognoz" [Materials of the VIII All-Russian Scientific-Practical Conference on the Problems of Population and Territories Protection from Emergency Situations "Strategic Risks of Emergencies: Assessment and Forecast"]. Moscow, Tsentr strategicheskikh issledovaniy grazhdanskoy zashchity MChS Rossii, 2003, pp. 170–173.

2. Golubev S.S., Sekerin V.D. *Bankovskiy menedzhment* [Banking Management]. Uchebnik. Moscow, Prospekt, 2016, p. 88.

Активное системное использование коммерческими банками совокупности инструментов управления рисками, отказ от использования спекулятивных инструментов приводит к обеспечению их финансовой безопасности в сложных экономических условиях, а также стабилизирует положение на финансовых рынках страны.

ской Федерации. Поэтому обеспечение финансовой безопасности ключевых предприятий России становится важной и актуальной государственной задачей, а коммерческие банки, использующие технологии управления рисками, выступают в роли финансовых инструментов обеспечения экономической безопасности страны.

ПЭС 17006 / 12.01.2017

Примечание

1. Политика управления рисками Банка России, введена в действие 23 марта 2016 г.

Источники

1. Карташов С.В., Чеботарев С.С. Управление рисками в социально-экономической системе современного общества: Сб. статей VIII Всероссийской научно-практической конференции по проблемам защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций «Стратегические риски чрезвычайных ситуаций: оценка и прогноз». М.: Центр стратегических исследований гражданской защиты МЧС России, 2003. С. 170–173.

2. Голубев С.С., Секерин В.Д. Банковский менеджмент: Учеб. М.: Проспект, 2016. С. 88.

3. Голубев С.С. Формирование долгосрочных систем мотивации персонала // Банковское дело. 2014. № 9. С. 68–73.

4. Голубев С.С. Проблемы учета риска мотивации топменеджеров финансовых организаций в условиях глобализации: Сб. статей Международной научно-практической конференции «Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации», 23 мая 2014 г. М.: МАМИ, 2014.

5. Голубев С.С. Соответствуют ли системы оплаты труда в российских банках результатам деятельности и уровню принимаемых рисков? // Банковское дело. 2016. № 1. С. 66–75.

3. Golubev S.S. Formirovanie dolgosrochnykh sistem motivatsii personala [Formation of Long-Term Staff Incentive Systems]. *Bankovskoe delo*, 2014, no. 9, pp. 68–73.

4. Golubev S.S. *Problemy ucheta riska motivatsii top-menedzherov finansovykh organizatsiy v usloviyakh globalizatsii* [Problems of Accounting for the Risk of Motivating Top-Managers of Financial Institutions in Globalization Context]. Sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii “Ekonomicheskie aspekty razvitiya rossiyskoy industrii v usloviyakh globalizatsii”, 2014, May, 23 [Materials of the International Scientific-Practical Conference “Economic Aspects of the Russian Industry Development in Globalization Context”, May 23, 2014.]. Moscow, MAMI, 2014.

5. Golubev S.S. Sootvetstvuyut li sistemy oplaty truda v rossiyskikh bankakh rezul’tatam deyatel’nosti i urovnyu prinimaemykh riskov? [Whether Remuneration Systems in Russian Banks Correspond to Operating Results and the Level of Risks Accepted?]. Bankovskoe delo, 2016, no. 1, pp. 66–75.