

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОМ
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Магистерская диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
магистерская программа Банки и банковская деятельность
заочной формы обучения, группы 06001571
Давыдовой Анжелики Игоревны

Научный руководитель
к.э.н., доцент кафедры финансов,
инвестиций и инноваций
Гулько А.А.

Рецензент
заместитель руководителя
дополнительного офиса
ПАО Сбербанк 8592/300
Кривошеева Е.М

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	
1.1. Экономическая сущность и классификация финансовых рисков банка.....	8
1.2. Финансовый риск-менеджмент и эволюция техники управления рисками в коммерческих банках	12
1.3. Современные подходы к пониманию системы риск-менеджмента в коммерческом банке и принципы ее организации	19
1.4. Экономико-правовые основы организации системы управления финансовыми рисками в отечественных банках.....	26
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ (НА МАТЕРИАЛАХ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА СБЕРБАНК РОССИИ)	
2.1. Структура и содержание системы риск-менеджмента в ПАО Сбербанк	34
2.2. Анализ технологии управления кредитными и операционными рисками в Банке.....	43
2.3. Оценка системы риск-менеджмента в ПАО Сбербанк	53
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БАНКАХ С УЧЕТОМ ДИАЛЕКТИКИ РЕГУЛИРОВАНИЯ	
3.1. Перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках в контексте тенденций регулирования их деятельности.....	63
3.2. Развитие технологии управления кредитными и операционными рисками.....	70
3.3. Направления повышения результативности управления на основе совершенствования системы риск-менеджмента.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях финансового кризиса, ухудшения макроэкономической ситуации в государстве, негативных тенденций в экономике в целом и банковском секторе в частности возникает острая потребность в комплексной оценке банковских рисков и управлении ими. Чем более сложной и размытой является внешнее окружение, тем более сложными являются и методы управления, тем актуальнее вопросы управления банковскими рисками. Отсутствие обобщённого опыта и комплексных научных исследований в сфере управления банковскими рисками негативно сказывается на деятельности коммерческих банков.

Управление рисками становится неотъемлемым элементом организации банковского бизнеса и окончательно закрепляет задачу по формированию эффективной системы риск-менеджмента в банке в качестве неотъемлемого элемента банковского менеджмента в целом.

Не смотря на стремительное развитие теории управления финансовыми рисками банков в последние десятилетия, чему во многом способствовали действия регуляторов, направленные на обеспечение безопасности банковского бизнеса, и динамично развивающаяся практика, проблема широкого применения фундаментальных концепции финансового менеджмента в банковской практике все еще далека от решения.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью решения проблем перехода от фрагментарного к интегрированному управлению финансовыми рисками банка с учетом специфики макроэкономической политики и регулирования в современных условиях, а также его роли в обеспечении финансовой устойчивости банковских систем.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы, связанные с исследованием теоретических аспектов управления банковскими рисками

освещены в работах таких зарубежных и отечественных экономистов – специалистов в банковской сфере, как Ларионова И.В., Коробов С.С., Шохина Е.И., Тюрина А.В., Волкова О.Б., Лаврушин О.И., Белоглазова Г.Н, Ван Хорн, Луо Ц. и др.

Вместе с тем вызовы сегодняшнего дня и диалектика регулирования предъявляют более жесткие требования к организации систем управления финансовыми рисками на уровне конкретных банков и требуют корректировки подходов к формированию и развитию их корпоративной культуры управления рисками.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблем управления финансовыми рисками в банках в новых условиях ведения банковского бизнеса определили выбор темы, цели и задачи исследования.

Целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по определению перспективных направлений реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках в контексте тенденций регулирования их деятельности.

Достижение данной цели потребовало решения следующих **задач**, определивших логику и структуру работы:

- исследовать базовые концепции финансового риск-менеджмента и эволюцию техники управления рисками в коммерческих банках;
- рассмотреть современные подходы к пониманию системы риск-менеджмента в коммерческом банке и принципы ее организации;
- изучить экономико-правовые основы организации системы управления финансовыми рисками в отечественных банках;
- дать оценку современной практики организации системы риск-менеджмента в коммерческом банке на примере конкретной кредитной организации;

– определить перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках в контексте тенденций регулирования их деятельности.

Объектом исследования является система риск-менеджмента в современном коммерческом банке.

Предметом исследования выступает система экономических и организационных отношений, возникающих между субъектами управления банковскими финансовыми рисками в процессе его осуществления в коммерческом банке.

Теоретической основой для написания магистерской диссертации послужили федеральное законодательство России и нормативно-правовые акты Центрального банка РФ, монографии, учебные пособия и публикации в научно-периодической печати по исследуемой тематике.

В качестве **информационной базы** использовались статистические материалы Центрального Банка за анализируемый период, материалы официальных сайтов Центрального Банка и Публичного акционерного общества «Сбербанк России», внутренние методические и инструктивные материалы исследуемого Банка, данные ежегодно публикуемых ним в открытой печати годовых балансов.

Методологическую основу исследования составили диалектический метод познания и системный подход. Применялись методы системного анализа, совокупность методов статистической обработки данных, методы графической интерпретации рассматриваемых процессов, методы группировки, сравнения и обобщения.

Научная новизна исследования заключается в систематизации теоретико-методических основ организации системы управления финансовыми рисками в коммерческих банках, определении особенностей выстраивания интегрированной системы риск-менеджмента с учетом усиливающейся

неопределенности окружающей среды банковского бизнеса и с учетом изменений в регулировании банковской деятельности на макроуровне.

Научная новизна подтверждается следующими результатами:

1) проведена систематизация научных подходов к трактовке понятия «финансовый риск-менеджмент» и исследована эволюция техники управления рисками в коммерческих банках;

2) сформулировано понятие системы риск-менеджмента в коммерческом банке как необходимой и неотъемлемой составляющей системы управления банком и совокупности определенных организационных подразделений, процедур и направлений, обеспечивающих эффективность и безопасность его бизнеса;

3) уточнено понятие интегрированной системы риск-менеджмента с учетом нового наполнения процедур управления рисками в контексте эволюции регулирования банковской деятельности, специфики макроэкономической политики и регулирования в современных условиях, а также его роли в обеспечении финансовой устойчивости банковских систем;

4) определены перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках с учетом усиливающейся неопределенности окружающей среды банковского бизнеса и диалектики регулирования.

Практическая значимость выполненного исследования определяется актуальностью поставленных цели и задач и заключается в возможности использования сформулированных выводов и предложений в банковской практике при разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности системы управления рисками в банке в свете повышения результативности управления в целом.

Структура и объем работы. Магистерская диссертация состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения и библиографического списка, содержащего 70 источников.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель, задачи исследования, его научная новизна и практическая значимость.

В первой главе работы предметом теоретического исследования выступает система риск-менеджмента в коммерческом банке.

Вторая глава является аналитическим разделом магистерской работы, в котором дается оценка современной практики организации системы риск-менеджмента в коммерческом банке на примере конкретной кредитной организации.

Перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках в контексте тенденций регулирования их деятельности представлены в третьей главе.

В заключении обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и предложения.

Работа изложена на 100 страницах текста. Расчеты оформлялись в виде таблиц, общее количество которых составило 8; в работе представлены рисунки 8 шт.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 2 печатные работы общим объемом 3,3 п. л. Результаты исследования докладывались на международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы экономики и управления» (Санкт-Петербург, декабрь 2017 года).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

1.1. Экономическая сущность и классификация финансовых рисков банка

Практика и методология управления банковскими рисками является наиболее сложной сферой в банковской деятельности. Риск является неотъемлемой ситуативной характеристикой функционирования любого субъекта бизнеса, но в банковской сфере он наиболее существенен, так как банк, будучи финансовым посредником, имеет значительные объемы привлеченных и заемных средств и относительно небольшой объем собственного капитала. Успешное управление банковскими рисками является важнейшим условием конкурентоспособности и надежности любой кредитной организации.

Одним из главных компонентов в системе рыночной экономики является банковская система. Необходимо отметить, что современная экономика, которой присущи стремительность развития и сложность характера взаимосвязей между экономическими субъектами, предъявляет особые требования к уровню развития банковской системы. Поэтому анализ банковских рисков и управление ими на сегодня является актуальной исследовательской проблемой и немаловажной составляющей банковской деятельности. Ввиду того, что риск - неотъемлемая часть банковского бизнеса, управление банковскими рисками является одним из ключевых факторов в строительстве стабильной банковской системы.

При возникновении рискованной ситуации у банка увеличивается вероятность потерять не только собственные, но и заемные средства физических и юридических лиц. Это может повлечь за собой большие финансовые убытки участников, которые связаны между собой денежно-кредитными обязательствами.

Поэтому банк с целью минимизации рисков должен выработать систему управления по отношению к любому конкретному риску, определить сферы его действия (бизнес, операции, инструменты, валюты, сроки), определить уровни принимаемого риска, его влияние на рентабельность, качество активов и капитал.

Несмотря на имеющиеся значительные научные наработки, остаются нерешенными многие теоретические, методические и практические вопросы организации эффективной системы риск-менеджмента в современной банковской системе. Целостная концепция развития инструментария и методов банковского риск-менеджмента представлена недостаточно, а во многих трудах, особенно российских ученых, о ней вообще не упоминается.

Изменяющиеся в эпоху низких темпов развития национальных экономик рыночные условия ставят новые проблемы функционирования коммерческих банков, заставляют уделять пристальное внимание выстроенной системе управления рисками, что подтверждает актуальность выбранной темы.

Система управления банковскими рисками - это совокупность приемов (способов и методов) работы персонала банка, позволяющих обеспечить положительный финансовый результат при наличии неопределенности в условиях деятельности, прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к исключению или снижению его отрицательных последствий.

Субъектами управления банковскими рисками являются:

- 1) руководство банка, на которое возложена функция поддержания риска на допустимом уровне;
- 2) комитеты, которые принимают решения об уровне риска, который может принять на себя банк;
- 3) функциональные подразделения, которые отвечают за коммерческие риски, связанные с деятельностью банка;
- 4) аналитические подразделения, которые предоставляют данные о банковских рисках;

5) службы внутреннего аудита, контролирующие появление рискованных ситуаций в банковской деятельности;

б) юридический отдел, осуществляющий контроль над правовыми рисками.

Изучение различных источников позволяет выделить основные виды рисков, которым подвергаются коммерческие банки в настоящее время. Данные риски представлены на рисунке 1.1



Рис. 1.1. Основные виды банковских рисков

Рассмотрим более подробно каждый из данных рисков.

Кредитный риск связан с появлением так называемых «плохих» кредитов, то есть ситуаций, при которой заемщик не хочет или не может выполнять обязательства по договору относительно выплаты кредита, соблюдения срока и процентов по кредиту.

Данный риск является наиболее значительным риском для банковской деятельности. Для управления кредитным риском банки используют следующие методы:

- всесторонняя оценка заемщика;
- автоматизация кредитного процесса;
- внедрение скоринговых и рейтинговых моделей;
- служба верификации;
- мониторинг кредитного портфеля;
- кредитное бюро.

Процентный риск, при котором возникают потери, связанные с изменением процентных ставок на денежном рынке, - это вид риска, влияния которого банк не может избежать, осуществляя свою деятельность.

Риск потери доходности представляет собой проблему в недополучении дохода, а также потери прибыли кредитной организацией.

Риск ликвидности - это вероятность возникновения убытков из-за невозможности осуществления быстрой конверсии финансовых активов.

Операционный риск - это риск потерь, которые возникают при ошибке во внутренних системах, процессах, деятельности персонала либо вследствие внешних событий, чрезвычайных ситуаций и др.

Операционный риск - это риск изменения стоимости, вызванный тем фактом, что фактические убытки, возникшие в результате неадекватных или неудачных внутренних процессов, людей и систем или внешних событий (включая юридический риск), отличаются от ожидаемых убытков. Это определение, принятое Директивой Европейского союза «Solvency II» для страховщиков, является разновидностью, которая была принята в правилах Базель II для банков.

Операционный риск может также включать другие классы риска, такие как мошенничество, безопасность, защита конфиденциальности, юридические риски, физические (например, закрытие инфраструктуры) или экологические риски.

Вопреки другим рискам (например, таким как кредитный риск, рыночный риск, страховой риск) операционные риски обычно произвольны и не приводятся в движение доходами. Более того, они не являются диверсифицируемыми и не могут быть устранены, а это означает, что, пока люди, системы и процессы остаются несовершенными, операционный риск не может быть полностью устранен.

Тем не менее, операционный риск является управляемым, чтобы удерживать убытки в пределах некоторой степени толерантности к риску (т.е.

степени риска, которую организация готова принять для достижения своих целей), определяемый путем балансирования затрат на улучшение по сравнению с ожидаемыми выгодами.

Управление финансовыми рисками предприятия представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации рискованных финансовых решений, обеспечивающих всестороннюю оценку различных видов финансовых рисков и нейтрализацию их возможных негативных финансовых последствий.

Главной целью управления финансовыми рисками является обеспечение финансовой безопасности предприятия в процессе его развития и предотвращение возможного снижения его рыночной стоимости.

В процессе реализации своей главной цели управление финансовыми рисками предприятия направлено на решение следующих основных задач:

- выявление сфер повышенного риска финансовой деятельности предприятия, генерирующих угрозу его финансовой безопасности;
- всесторонняя объективная оценка вероятности наступления отдельных рискованных событий и связанных с ними возможных финансовых потерь;
- обеспечение минимизации уровня финансового риска по отношению к предусматриваемому уровню доходности финансовых операций;
- обеспечение минимизации возможных финансовых потерь предприятия при наступлении рискованного события.

1.2. Финансовый риск-менеджмент и эволюция техники управления рисками в коммерческом банке

Одно из первых упоминаний о риск-менеджменте относится к 1956 г., когда в «Harvard Business Review» появилась статья, в которой предлагалось ввести должность риск-менеджера в целях минимизации возможных потерь американских компаний. В 1970-х гг. риск-менеджмент начал завоевывать широкую популярность. В первую очередь это было связано с неустойчивым

экономическом климатом, который сложился после расторжения Бреттон-Вудского соглашения и нефтяного кризиса 1973 г. В том же году в США была впервые присвоена профессиональная квалификация в области риск-менеджмента. Однако, несмотря на это, понятие «риск-менеджмент» не стало общепринятым. Для решения вопросов в области снижения рисков зачастую обращались к известным ученым и государственным служащим. Развитие системы управления рисками началось лишь несколько десятилетий спустя.

В конце 1980-х гг. были созданы первые отделы риск-менеджмента, а в 1990-х гг. появилась функция управления рисками, широкое распространение получил внутренний аудит, стали возникать (главным образом в США) ассоциации специалистов по управлению рисками.

Важно отметить, что вплоть до начала XXI в. все подходы риск-менеджмента сводились к тому, что отделы самостоятельно управляли рисками в соответствии со своими функциями. Это, безусловно, отражалось на качестве выполнения функций и порождало ряд недостатков: несогласованность действий, отсутствие централизованного управления и др.

Позже, в 2000-х гг., риск-менеджмент пережил в своем развитии новый этап, который заключался в том, что топ-менеджмент корпораций и банков координировал процесс управление рисками, а сотрудники отдельных подразделений выполняли действия локально, в рамках своих обязанностей. Данный период характерен еще и тем, что впервые процесс риск-менеджмента стал непрерывным, включая идентификацию риска, анализ, управление и мониторинг. Стоит отметить, что если ранее риск-менеджмент определялся в первую очередь как правильное реагирование на наступившее рисковое событие, то теперь новая парадигма рассматривает его как превентивное управление рисками, главным образом ориентированное на недопущение возникновения той или иной неблагоприятной ситуации.

Апогеем развития риск-менеджмента становится появление в 2001 г. проекта Комитета организаций спонсоров Комиссии Тредвея (COSO) по

разработке концептуальных основ управления рисками, для реализации которого была привлечена компания «Pricewaterhouse Coopers».

Для российских условий необходимо разрабатывать специфицированные регламенты по управлению рисками, которые, однако, должны опираться на зарубежный опыт в подобной отрасли.

История развития риск-менеджмента в России тесно связана с процессом становления двухуровневой банковской системы, которая была законодательно закреплена 2 декабря 1990 г., с принятием законов «О Центральном банке Российской Федерации» и «О банках и банковской деятельности», а также ряда нормативных документов по регулированию деятельности коммерческих банков. Именно в этот период создавались первые коммерческие банки на паевых и кооперативных началах (начался отход от монополизма). На должности управляющих банков зачастую приходили люди, которые имели самое отдаленное представление не только о риск-менеджменте, но и о банковской деятельности в целом. Культура управления рисками преимущественно отсутствовала и могла развиваться только в соответствии с изменением требований надзорных органов и обобщением практического опыта. Более того, в ФЗ «О банках и банковской деятельности» понятие «риск-менеджмент» отсутствует.

Таким образом, на первом этапе система управления рисками носила достаточно условный характер и была свойственна тем банковским организациям, которые внедряли ее по своему желанию, без глубокого понимания ее истинного назначения.

Следующий ключевой этап развития риск-менеджмента связан с постепенным появлением на территории России иностранных банков. Первым право на работу получил Bank Austria, открывший в декабре 1992 г. филиал в Москве. Австрийская банковская группа «Raiffeisen» пришла в Россию в 1996 г. На 1 января 2017 г. в России функционируют 235 кредитных организаций с иностранным участием, в то время как на 1 января 2016 г. их было 225.

Огромный накопленный опыт и практические наработки иностранных банков способствовали становлению системы риск-менеджмента. До этого многие отечественные кредитные организации методом проб и ошибок придумывали собственные инструменты, разрабатывая самостоятельные регламенты по предотвращению рисков.

Третьим этапом является период времени, когда в России стали появляться собственные структуры, департаменты, подразделения риск-менеджмента, способные действительно укрепить банковские позиции и обеспечить необходимое соотношение риска и доходности.

И наконец, заключительный этап формирования риск-менеджмента - период после 2000-х гг., когда в России был предпринят ряд мер, в ходе которых значительно улучшилось банковское законодательство, появились многие институты необходимой инфраструктуры банковского рынка и значительно ужесточился банковский надзор. К таким мерам можно отнести следующие:

- реформированы система обязательных нормативов банковской деятельности и иные нормативные акты банковского надзора и отчетности;
- разработана система мониторинга отмывания денежных средств, добытых преступным путем и связанных с финансированием терроризма;
- усилена система национальных и международных рейтинговых агентств.

На данном этапе стоит отметить и появление нескольких основополагающих документов, ставших концептуальными предпосылками и импульсами к интеграции российских банков в международное бизнес сообщество. Таковыми являются:

- Положения ЦБ РФ № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»;
- Письмо ЦБ РФ № 70-Т «О типичных банковских рисках»;

– Письмо ЦБ РФ № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях».

На современном этапе развития банковской системы Российской Федерации механизмы и инструменты риск-менеджмента используются недостаточно эффективно. Развитие системы оценки и управления финансовыми рисками сдерживается, с одной стороны, значительными дополнительными затратами, а с другой - отсутствием комплексных исследований и обобщения лучшей практики в данной сфере.

Острая нехватка квалифицированных специалистов в данной области требует наличия разработанных методик, способствующих быстрой и качественной реализации задач учета, анализа и оценки кредитных рисков. В борьбе за лидирующие позиции по качеству кредитного портфеля первые места, на мой взгляд, займут те банки, которые смогут проявить максимально гибкий подход в процессе адаптации текущих наработанных моделей к современным российским реалиям. Изложенные в работе материалы представляют ценность в качестве информационного источника для кредитных учреждений, брокеров, оказывающих услуги по поиску потенциальных клиентов на предмет финансирования, а также в работе со студентами и магистрантами при разработке новых учебных курсов по вопросам банковского риск-менеджмента.

Появление новых фундаментальных концепций финансового менеджмента требовало совершенствования технологий и инструментария управления рисками (таблице 1.1).

Вплоть до 1970-х гг. банковское дело было весьма интересным и не слишком сложным (с позиций современного его понимания). Однако те, кто принял решение стать банкиром в 1975 г., были если не разочарованы, а по крайней мере удивлены резкими изменениями, произошедшими в банках. Например, если в 1970-е гг. банкиры ориентировались в основном на определение уровня номинальной процентной ставки, практически (или вовсе)

не учитывая балансовую стоимость финансовых инструментов, то в 1990-е гг. возникла необходимость в ежедневной переоценке стоимости активов, что потребовало контролировать уровень риска, его соответствие установленным банком лимитам. В настоящее время эти подходы требуют развития.

Таблица 1.1

Эволюция техники управления рисками [7]

1970—1980-е г.	1980—1990-е г.	1990—2000-е г.
Управление доходностью →	Управление стоимостью Теория опционов Стоимость базисного пункта	Управление портфелем Портфельная теория
Анализ прибылей и убытков → балансовый отчет	Длительность → Дельта	Выбор активов
Временной GAP	Выпуклость → Гамма	Выбор портфеля
Прогноз ставки	Вега	Модель оценки стоимости активов (САРМ)
	Тета	
Моделирование	Корреляция между ценами на финансовые активы	Размещение средств (инвестирование, аллокация)

Эволюция техники банковского риск-менеджмента представлена в виде нескольких этапов - начиная от выбора активов (фондов, финансовых инструментов) и заканчивая выбором портфеля, поиском модели оценки и управления рисками.

Техника управления активами развивалась в направлении ее усложнения.

В таблице 1.1 наглядно представлено, как в исторической ретроспективе развивалась научная мысль и шел процесс управления рисками - начиная с выбора отдельных видов активов до выбора портфеля и далее до использования модели оценки стоимости активов (Capital Asset Pricing Model — САРМ). При этом ядром современного риск-менеджмента и управления активами банка стало понимание взаимосвязей и взаимозависимостей, корреляционных связей между видами банковских операций и услуг, между соответствующими им рисками и инструментами минимизации последних.

Управление финансовыми рисками представляет собой процесс выявления, оценки и минимизации их негативных финансовых последствий.

При реализации какого-либо проекта риск-менеджер должен оценить ситуацию и минимизировать финансовые риски. Модель процесса управления рисками представлена на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Модель процесса управления рисками

На первой стадии процесса происходит выбор подходов, методов, а также планирование деятельности по управлению рисками при реализации проекта. После необходимо выявить те риски, которые могут так или иначе повлиять на проект, произвести качественный анализ рисков и дать их количественную оценку.

На следующих стадиях необходимо выбрать методы и приемы, которые способствуют снижению последствий риска.

Заключительной стадией процесса управления рисками является организация мониторинга и контроля, благодаря этой стадии можно предугадать возникновение рисков, что поможет избежать в дальнейшем финансовых потерь.

Каждая стадия процесса взаимосвязана между собой. Стадии могут совпадать и взаимодействовать друг с другом, несмотря на то, что отдельная стадия сопровождается своими четкими действиями.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том что, банковская деятельность сопровождается возникновением специфических, сопровождающих отдельные виды деятельности, рисков. Финансовые риски возникают с движением финансовых потоков. Эффективное управление финансовыми рисками заключается в разработке такого процесса управления рисками, реализация которого помогает избежать финансовых потерь.

1.3. Современные подходы к пониманию системы риск-менеджмента в коммерческом банке и принципы ее организации

Проблема управления рисками по своей актуальности и значимости является одной из самых главных в банковском менеджменте. Деятельность коммерческих банков характеризует её высокая рискованность. В связи с чем, актуальным становится создание в банке системы управления банковскими рисками. Эффективный риск-менеджмент является ключевым условием надежности и конкурентоспособности любого коммерческого банка. В данном параграфе рассмотрены составляющие системы управления финансовыми рисками, выявлены проблемы управления рисками, связанные с пробелами в российском законодательстве в области регулирования финансовых рисков, предложены пути их совершенствования.

Коммерческий банк, функционирующий в условиях рыночной конкуренции, подвержен рискам, присущим всем хозяйствующим субъектам. Кроме этого, для банка характерны риски, вытекающие из особенностей деятельности – финансовые риски.

Особенность риска операций банка обусловлена тем, что степень риска, принимаемая на себя кредитной организацией, определяется степенью риска, полученной от своих клиентов. Таким образом, чем выше степень риска, присущая бизнесу контрагента банка, тем выше будет риск, который принимает на себя кредитная организация, работая с этим хозяйствующим субъектом.

Коммерческие банки, привлекая свободные финансовые ресурсы и размещая их в активах, находятся тем самым в зависимости от финансового положения своих клиентов, а также от состояния финансового рынка в целом. Это обуславливает важность финансового менеджмента в банковском управлении.

Финансовый менеджмент – совокупность приемов и средств, используемых хозяйствующими субъектами для повышения доходности и минимизации риска неплатежеспособности.

Ключевая задача менеджмента коммерческого банка состоит в поддержании оптимального соотношения между параметрами риск-доходность.

Финансовый менеджмент сформировался относительно недавно, первые методики появились в середине двадцатого века.

Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска и цели рискованных вложений капитала. Цель риска – это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. цель рискованных вложений капитала – получение максимальной прибыли.

Следующим важным моментом в организации риск-менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такой информации с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость. Управление риском означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.

При выборе стратегии и приемов управления риском часто используется какой-то определенный стереотип, который складывается из опыта и знаний финансового менеджера в процессе его работы и служит основой автоматических навыков в работе. Наличие стереотипных действий дает менеджеру возможность в определенных типовых ситуациях действовать

оперативно и наиболее оптимальным образом. При отсутствии типовых ситуаций финансовый менеджер должен переходить от стереотипных решений к поискам оптимальных, приемлемых для себя рискованных решений.

Неотъемлемым этапом организации риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия, т.е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.

Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль над выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного решения.

Организация риск-менеджмента предполагает определение органа управления риском в данной кредитной организации. Органом управления риском может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления: сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций, отдел рискованных вложений капитала и т.п. Эти секторы или отделы являются структурными подразделениями финансовой службы банка.

Система риск-менеджмента – это необходимая и неотъемлемая составляющая системы управления банком и совокупности определенных организационных подразделений, процедур и направлений, обеспечивающих эффективность и безопасность его бизнеса.

Главная цель создания системы управления банковскими рисками состоит в построении такой модели, благодаря которой руководство банка сможет максимально эффективно управлять рисками, минимизировать их либо использовать источник для возмещения потерь при материализации рисков.

Исходя из цели создания системы, можно выделить несколько задач финансового менеджмента:

- получение максимальной прибыли при обеспечении допустимого риска банковского бизнеса;
- обеспечение ликвидности при оптимизации прибыли;
- управление рисками, что предусматривает прогноз общих параметров экономики, определение методов оценки банковских рисков и разработку методов защиты от риска;
- обеспечение конкурентоспособности банка.

Организационные аспекты системы риск-менеджмента представлены на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Организационные аспекты системы риск-менеджмента

При изучении вопросов управления рисками банков рассматривают методы управления рисками. Каждому методу соответствуют определенные финансовые инструменты управления рисками.

В научной литературе финансовые инструменты управления рисками представлены как совокупность приемов и способов, используемых банком в целях снижения кредитного риска, уменьшения его уровня потерь и концентрации.

Авторы Беспалова И.В. и Яшина Н.М. выделяют несколько групп финансовых методов управления рисками с использованием определенных финансовых инструментов.[15]

Первая группа методов управления включает в себя предупреждение рисков, которое предусматривает создание структурных подразделений банка,

регулирующих уровень кредитного риска, отвечающих за создание грамотной кредитной политики, изучение и проверку потенциальных заемщиков. Необходимо провести отбор и оценку специалистов, грамотно распределить обязанности между ними.

Основными инструментами данной группы являются организационная структура банка, кредитная политика, параметры отбора персонала, оценка его квалификации, критерии отбора заемщиков.

Ко второй группе методов относятся оценка и измерение рисков, которая включает мониторинг кредитоспособности контрагента, его кредитного портфеля и обеспечения. Инструменты группы – финансовый анализ заемщика, система показателей кредитного портфеля.

Третью группу методов управления составляет избежание рисков. Сущность метода заключается в отказе кредитования сомнительного клиента, заключения ненадежной сделки. Инструменты группы – анализ финансового состояния заемщика, перечень сделок, определяемый органом банковского контроля.

Так, кредитная организация избегает кредитования заемщика в случае его неблагонадежности, плохого финансового положения, при отсутствии источников возврата кредитных средств.

Четвертая группа включает методы снижения и минимизации риска и предусматривает следующие инструменты: резервирование средств, их структурирование, диверсификация кредитов по различным направлениям.

К пятой группе методов относится передача банковских рисков с помощью таких финансовых инструментов, как страхование, передача рисков коллекторским агентствам, хеджирование и др.

Шестая группа предусматривает метод удержания рисков при помощи работы с проблемными кредитами. Эту функцию осуществляет специальное структурное подразделение.

Степень риска оценивается с позиции риска клиентов. Кредитоспособность заемщика юридического лица оценивается с помощью системы коэффициентов, исходя из анализа денежных потоков, информации из внешних источников.

Кредитоспособность заемщика физического лица оценивается с помощью анкетирования, кредитной истории, показателей платежеспособности.

Мониторинг представляет собой распределение обязанностей между кредитными подразделениями, внутренним контролем. Анализируется динамика контрольных показателей риска продуктов, таких, как нормативные кредитные риски, соразмерность кредитов и депозитов, соблюдение лимитов кредитования, осуществляется работа с проблемными кредитами, создаются резервы.

Из выше перечисленного можно заключить, что система управления банковскими рисками представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов.

Важно отметить, что комплекс действий, связанных с управлением рисками, разрабатывается индивидуально для каждого конкретного банка с учетом спектра его деятельности.

При внедрении системы управления рисками каждая кредитная организация должна разработать следующие элементы:

- политику;
- стратегию;
- методики оценки и минимизации рисков в банке;
- инфраструктуру управления риском в банке, то есть подразделения, которые будут участвовать в управлении рисками;
- процесс управления риском;
- каналы для получения своевременной и достоверной информации.

Эффективная «система управления банковскими рисками» должна включать следующие этапы:

- идентификация рисков, которым подвергается банк, их ранжирование и классификацию;
- анализ рисков, оценка степени влияния отдельных рисков, интегральная оценка совокупности рисков;
- реализация разработанной в банке системы мер по управлению рисками;
- мониторинг и контроль;
- корректировка влияния инструментов риск-менеджмента.

Главной характеристикой системы управления банковскими рисками должна являться её результативность, то есть способность преодолеть кризисные ситуации с минимальными затратами времени и ресурсов. Большое значение имеет также способность системы оставаться устойчивой при изменении отдельных параметров.

Как отмечалось ранее, законодательная база, регулирующая банковские риски, представлена в Российской Федерации достаточно большим количеством нормативно-правовых документов. Однако следует отметить, что на сегодняшний момент всё ещё существует значительное количество пробелов в законодательстве.

Так, Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» не определены конкретные требования по построению системы управления рисками, которые соответствовали бы масштабам и характеру деятельности банка. Детального раскрытия требуют и принципы формирования резервов, порядок их восстановления.

Кроме этого, Центральным банком РФ нормативно не установлены стандарты оценки процентного риска. В связи с этим, процентный риск, связанный со структурой требований и обязательств банка, остается вне прямого регулирования надзорных органов. Целесообразно установить нормативное ограничение уровня процентного риска, принимаемого банком.

Итак, успешное управление финансовыми рисками является одним из наиболее важных факторов, обеспечивающих устойчивое функционирование кредитной организации. Ключевая задача риск-менеджмента коммерческого банка заключается в обнаружении и устранении возможных неблагоприятных событий, а также в поиске способов минимизации их последствий.

Для обеспечения стабильности банковского сектора важное значение имеет не только грамотное управление рисками со стороны самих коммерческих банков, а также эффективное регулирование рисков на законодательном и нормативном уровне. На сегодняшний момент всё ещё существует ряд проблем регулирования банковского риска, требующих совершенствования.[23]

1.4. Экономико-правовые основы организации системы управления финансовыми рисками в отечественных банках

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К этим правилам и процедурам относятся: создание органов управления, построение аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.

Риск-менеджмент по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Как система управления, риск-менеджмент включает в себя процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском и способов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на

риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента.

Организация риск-менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

Во многих ситуациях, когда речь идет о принятии единственного решения, люди не считают необходимым принимать во внимание последствия, вероятность которых очень мала. В середине XVII в. Ришелье сформулировал утверждение: «Вред, который может наступать лишь изредка, должно почитать вообще несуществующим»; спустя несколько веков это утверждение будет положено в основу новых методов в оценке финансовых рисков. Потребности компаний и банков уменьшить неопределенность результатов их экономической деятельности, снизить опасность банкротства, получить прибыль и быть на вершине успеха положили начало изучению всех аспектов риска и процессов его управления. Справедливо, что чем больше ожидаемая прибыль, тем больше и риск. В литературе существует большое разнообразие различных классификаций и систем риска. Вряд ли уместно полагать, что можно построить универсальный классификатор, вероятнее всего, для каждого субъекта риска и объекта риска (контролируемого состояния) должна быть своя классификация, которая определяется целями субъекта и теми решениями, которые он намеревается принимать для достижения этих целей. Например, рейтинговое агентство Standart&Poors определило 5 основных рисков, которые необходимо элиминировать банкам, например: ослабление суверенной кредитоспособности, угроза экономической рецессии, ограничения финансирования, переход к более строгим нормативным требованиям и меняющийся характер государственной поддержки. Самый последовательный подход к классификации рисков представлен в стандарте по управлению рисками, разработанном рядом ведущих организаций совместно с Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA).

Следует отметить, что наиболее разработанным и наиболее освещаемым во всех стандартах и нормативных документах является вопрос включения процесса управления рисками в систему корпоративного управления. Как элементы системы корпоративного управления эти вопросы разработаны в стандартах регуляторов финансовых рынков США (Закон Сарбейнса-Оксли (SarbanesOxley Act)), Великобритании (The combined code on corporate governance), Евросоюза (Euroshareholders Corporate Governance Guidelines), России (Кодекс корпоративного поведения ФСФР). Базельский комитет сформулировал принципы, по которым банки ставят условия оценки достаточности своего капитала. Кроме того, Базель II ориентирует страны и кредитные организации на укрепление рыночных отношений путем усиления прозрачности финансовой отчетности банков. Процесс совершенствования риск-менеджмента в российских коммерческих банках главным образом определен переходом к соглашению Базель II и Базель III. Процесс является достаточно сложным, в особенности с учетом необходимых реформ российского законодательства и значительных изменений устоявшихся порядков банковского регулирования, недостаточной прозрачности банковского рынка и отсутствия достаточного опыта применения передовых практик управления рисками.

Подход Базеля I (и вместе с ним действующее в настоящее время в России регулирование на базе Инструкции Банка России от 03.12.2012 № 139-И «Об обязательных нормативах банков») состоит в присвоении каждому активу одного из стандартных риск-весов (0%, 20%, 50%, 100%) в зависимости от определенного регулятором уровня риска. В случае с корпоративным кредитом в рамках соглашения Базель II было предложено при оценке заемщика опираться на систему рейтингов как внутренних, так и внешних — это и есть IRB-подход.

В 2013 г. Банк России опубликовал Положение № 395-П — документ, содержащий требования, аналогичные требованиям Базеля III. С 1 января 2014

г. нормативы достаточности базового и основного капитала (Н1.1 и Н1.2) стали обязательными для коммерческих банков. Положение № 395-П аналогично Базелю III предусматривает постепенное признание вычетов из капитала: равномерно по 20% в год в период с 1 января 2014 г. по 1 января 2018 г. Также предусматривается постепенная амортизация субординированных займов, которые не отвечают новым, более жестким критериям для включения в ту или иную часть капитала. Как отмечает Сороко А. И. [52], пакет документов Базель III стал ответом финансовых регуляторов, банкиров, экспертов на разрушительный финансовый кризис 2007–2008 гг., показавший миру, что текущего уровня регулирования банковской сферы недостаточно для формирования долгосрочной устойчивости этого сектора экономики. Вводится новый важный коэффициент leverage ratio, который должен предотвращать избыточную закредитованность банков. Он рассчитывается как отношение капитала банка к совокупному объему его активов. При этом активы не взвешиваются по уровню риска, что предполагает в будущем снижение внимания кредитных организаций к «мусорным» активам, т. к. при расчете данного показателя они будут приравнены к самым ликвидным и надежным аналогам.

Лимит по leverage ratio, за который кредитным организациям нельзя заходить, выставлен на уровне 3%. Базельским комитетом были разработаны два ключевых норматива: показатель краткосрочной ликвидности и показатель чистого стабильного финансирования. Они отвечают за краткосрочный и долгосрочный периоды соответственно. Обобщая этапы развития системы риск-менеджмента в российских коммерческих банках, нужно отметить, что помимо элементов, отвечающих принципам Базельских соглашений, система управления и ограничения рисков все чаще включает следующие составные части:

- регулятивная и управленческая отчетность,
- аппетит к риску и система лимитов,

- стресс-тестирование, управление капиталом,
- управление эффективностью с учетом риска RAPM.

Risk-Adjusted Performance Metric (RAPM) - в прямом переводе - показатель эффективности риск-регулируемого. Он объединяет и управляет всей информацией, связанной с производительностью различных систем для обеспечения качества данных, и обеспечивает единое представление риска и эффективности деятельности банка. Выделяя эксплуатационные расходы и нефинансовые доходы на детальном уровне, решение обеспечивает банку более полное понимание эффективности, что позволяет объективно оценить возможности оптимизации портфеля. Благодаря интеграции RAPM помогает построить действенную, точную и прозрачную систему рентабельности для анализа производительности и принятия решений.

В настоящее время нормативно – правовая база, регулирующая финансовый менеджмент, постоянно претерпевает изменения.

Основными нормативно-правовыми актами, регулирующими сферу деятельности кредитных организаций, являются федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», «О Банках и банковской деятельности», «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации», «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Так, например, в Федеральном законе «О банках и банковской деятельности» указано, что в целях обеспечения финансовой надежности кредитная организация обязана создавать резервы, минимальные размеры, а также порядок формирования и использования которых устанавливается Центральным банком.

Данный нормативный акт предусматривает также, что кредитная организация обязана осуществлять классификацию активов, выделяя сомнительные и безнадежные долги, а также создавать резервы на покрытие возможных убытков.

Немаловажное значение имеют также нормативные документы Банка России. Это различные положения, методики, инструкции.

Отметим, что интерес банковского сектора к управлению финансовыми рисками в последнее время существенно возрос. Можно выделить несколько причин этого роста.

Прежде всего, это ужесточение нормативных требований. Так, Центральным банком были внесены значительные изменения в положения, регламентирующие аспекты управления кредитными рисками. Согласно инструкциям, любой коммерческий банк обязан разработать политику управления рисками.

Кроме этого, в настоящее время для банков России актуализировать проблема обеспечения их конкурентоспособности, то есть сравнения отдельного банка с банками – конкурентами посредством раскрытия конкурентных преимуществ.

Ещё одной причиной роста интереса кредитных организаций к управлению финансовыми рисками является стремление российских банков выйти на международные рынки. Зарубежные инвесторы при выборе банка – контрагента детально оценивают финансовое положение кредитной организации, в том числе и систему управления рисками.

Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменение условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления риском, на умении быстро и правильно оценивать конкурентную экономическую ситуацию, на способности быстро найти хороший, если не единственный выход из этой ситуации.

В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы, приемы, способы решения тех или иных хозяйственных

задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более или менее определенной.

При разработке программы действия по снижению риска необходимо учитывать психологическое восприятие рискованных решений. Принятие решений в условиях риска является психологическим процессом. Поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует иметь в виду проявляющиеся при принятии и реализации рискованных решений психологические особенности человека: агрессивность, нерешительность, сомнения, самостоятельность, экстраверсию, интроверсию и др.

Одна и та же рискованная ситуация воспринимается разными людьми по-разному. Поэтому оценка риска и выбор финансового решения во многом зависит от человека, принимающего решение. От риска обычно уходят руководители консервативного типа, не склонные к инновациям, не уверенные в своей интуиции и в своем профессионализме, не уверенные в квалификации и профессионализме исполнителей, т.е. своих работников.

Таким образом подытожив мнения западных и российских ученых, можно определить финансовые риски в деятельности кредитных организаций - как вероятностную характеристику события, которое в отдаленной перспективе может привести к возникновению потерь, неполучению доходов, недополучению или получению дополнительных доходов, в результате осознанных действий кредитной организации под влиянием внешних и внутренних факторов развития в условиях неопределенности экономической среды. Успешное управление финансовым риском является одним из наиболее важных факторов, обеспечивающих устойчивое функционирование кредитной организации.

Для обеспечения стабильности банковского сектора важное значение имеет не только грамотное управление рисками со стороны самих коммерческих банков, а также эффективное регулирование рисков на законодательном и нормативном уровне. На сегодняшний момент всё ещё

существует ряд проблем регулирования банковского риска, требующих совершенствования.

Таким образом, в результате проведенной систематизации научных подходов к трактовке понятия «финансовый риск-менеджмент, он представляет собой неотъемлемую составляющую системы управления банком, представляющую собой совокупность определенных организационных подразделений, процедур и направлений, обеспечивающих эффективность и безопасность его бизнеса. Иными словами это стратегия тактика управления направлена на достижение основных бизнес-целей банка.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ (НА МАТЕРИАЛАХ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА СБЕРБАНК РОССИИ)

2.1. Структура и содержание системы риск-менеджмента в ПАО Сбербанк

Текущий уровень развития науки, информационных технологий, техники и бизнеса диктует высокие стандарты качества продуктов и услуг, оптимальное использование которых позволяет добиться конкурентного преимущества и занять лидирующие позиции в своем сегменте бизнеса для компаний, которые нацелены на долгосрочное развитие и создание качественного результата своей деятельности.

Сбербанк является самым крупным банком в России с огромным количеством подразделений по всей России. С 2012 года более 50% акций находится под контролем ЦБ РФ, более 40% акций принадлежит зарубежным компаниям. Несмотря на небольшие проценты по вкладам большинство россиян предпочитает хранить свои сбережения в Сбербанке. Основным кредитором в Российской экономике является Сбербанк.

По состоянию на середину 2016 года он насчитывает почти 17,5 тыс. подразделений и 14 территориальных дочерних банков в 83-х субъектах Российской Федерации. Основные показатели деятельности организации отражены в Таблице 2.1.

На рынке МБК Сбербанк работает в обе стороны, ежемесячно как привлекая средства, так и размещая избыточную ликвидность.

За последние годы Сбербанк стал крупнейшим и наиболее значимым финансовым институтом Центральной и Восточной Европы, а также одним из заметных участников мирового финансового рынка. Этот рост происходил на фоне значительного динамичного развития российского банковского рынка. Возможности и потенциал развития Банка будут и в дальнейшем определяться

во многом наличием сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке, который в среднесрочной перспективе будет оставаться одним из самых быстрорастущих и привлекательных в мире.

Таблица 2.1

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк в динамике за 2015-2017 годы

Показатель	На начало года			Изменение 2017/2016	
	2015	2016	2017	темп прироста, %	откл., п.,п.
Абсолютные показатели, млрд. руб.					
1. Чистые активы-нетто, всего	21746,8	22706,9	21721,1	-4,3	x
1.1. Чистая ссудная задолженность	15889,4	16869,8	16221,6	-3,8	x
2. Обязательства, всего	19764,4	20378,8	18892,2	-7,3	x
2.1. Обязательства перед корпоративными и частными клиентами	14026,7	17722,4	16882,0	-4,7	x
3. Собственные источники	1982,3	2328,2	2828,9	21,5	x
3.1. Средства акционеров	67,8	67,8	67,8	-	x
3.2. Неиспользованная прибыль отчетного периода	311,2	218,4	498,3	128,2	x
4. Собственный капитал	2311,5	2658,1	3124,4	17,5	x
5. Прибыль до налогообложения	429,2	306,9	647,9	111,1	x
6. Офисы обслуживания, тыс. ед.	17	16,4	15	-8,5	x
7. Численность персонала, тыс. чел.	257	266	260	-2,3	x
Относительные показатели, %					
1. Чистая прибыль на собственный капитал	15,7	10,1	19,4	x	9,3
2. Чистая прибыль к активам	1,7	1,0	2,2	x	1,2
3. Отношение операционных доходов к расходам	37,1	41,0	35,7	x	-5,3
4. Нормативы достаточности капитала					
- общего Н1.0	11,6	13,7	14,2	x	0,5
- основного Н1.1.	8,2	9,9	10,3	x	0,4
- базового Н1.2.	8,2	9,9	10,3	X	0,4

Даже с учетом различных сценариев последствий текущей нестабильности, с введением санкций, Сбербанк будут характеризовать:

- высокие темпы роста и значительный размер;
- высокая рентабельность операций;
- тенденция к консолидации банковского сектора.

За последние годы Сбербанком была проведена большая работа, которая обеспечила окончательное формирование четырех основных групп конкурентных преимуществ, а именно:

- значительная клиентская база во всех сегментах (корпоративные и розничные, крупные и мелкие клиенты) и во всех регионах страны;
- масштаб операций как с точки зрения финансовых показателей (например, возможность инвестиций), так и с точки зрения количества и качества физической инфраструктуры (в частности уникальная сбытовая сеть для розничных и корпоративных клиентов);
- бренд и репутация банка, в первую очередь связанные с огромным ресурсом доверия банку со стороны всех категорий клиентов;
- коллектив банка и значительный накопленный опыт (большое количество опытных квалифицированных специалистов во всех регионах России, огромный управленческий опыт).

В тоже время работа Сбербанка связана с рядом серьезных недостатков, без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития. К ним относятся:

- низкая эффективность использования двух важнейших конкурентных преимуществ банка: сбытовой сети и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками, и системами продаж и обслуживания (например, низкий уровень доходов от многих продуктов);
- слабые стороны корпоративной культуры Банка, прежде всего избыточный бюрократизм, недостаточная ответственность за итоговый результат работы Банка и качество клиентской работы, недостаточное стремление к совершенствованию и развитию.

Выполнение миссии Банка и реализация сценария "модернизации" требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов.

Сохранение сбалансированной структуры привлеченных средств позволит Сбербанку эффективно удовлетворять повышенный спрос клиентов на долгосрочные кредиты, избегать неоправданных потерь, связанных с различными рисками.

На сегодняшний день риск является неотъемлемой характеристикой банковской деятельности. Он играет определяющую роль в формировании финансовых результатов деятельности банков, служит важной характеристикой качества активов и пассивов банков, и, таким образом, должен использоваться при сравнительном анализе их финансового состояния, положения на рынке банковских услуг. Риски присутствуют везде и всегда, поэтому чем бы Банк ни занимался, оценивать свои решения с точки зрения рисков важно и нужно в любом случае. Даже если речь идет о персональных делах и планах, риски взвешивать необходимо.

Выбранные Банком целевые программы должны учитывать возможность реализации различных рисков, возникающих в процессе их осуществления и соответствовать политике управления рисками. Позиция Банка по управлению рисками сводится не столько к разработке мероприятий противодействия факторам риска, сколько к изменению системы принятия управленческих решений в Банке.

Разработка и утверждение Политики управления рисками находится в исключительной компетенции Совета директоров Банка и определяет цели, задачи, принципы и инструменты управления банковскими рисками.

Реализация требований Политики возлагается на Правление Банка, комитеты Банка, избираемые на коллегиальной основе Правлением, Отдел анализа рисков, руководителей подразделений Банка.

Требования Политики являются обязательными для всех органов управления, подразделений и сотрудников Банка.

Процедуры и методы организации и функционирования системы управления банковскими рисками (в том числе методики управления определенными видами рисков) регламентируются соответствующими внутрибанковскими нормативными документами.

Управление риском (риск-менеджмент) – часть системы принятия управленческих решений в Банке, учитывающая риски банковской деятельности на основе процедур их выявления и оценки, выбора и последующего использования методов воздействия на них, обмена информацией о рисках и контроля результатов. Цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном для Банка соотношении риска и прибыли.

Политика управления рисками базируется на следующих основных принципах:

- принцип многоуровневости, предполагающий выделение уровней организационной структуры, участвующих и/или влияющих на процесс управления рисками;
- принцип коллегиальности принятия решений при проведении банковских операций, предоставлении услуг (продуктов) в случаях, предусмотренных внутрибанковскими документами;
- принцип информационной достаточности принятия решений при управлении рисками;
- принцип актуализации, предполагающий обновление политики, методологий, методик и процедур риск-менеджмента в соответствии с изменениями бизнес-среды.

Цели управления рисками:

- Обеспечение реализации стратегии развития Банка;

- поддержание оптимального соотношения между риском и доходностью;
- обеспечение адекватности рисков Банка характеру и масштабам его деятельности;
- неукоснительное исполнение Банком взятых на себя обязательств перед контрагентами, кредиторами и вкладчиками.

Задачи управления рисками:

- обеспечение эффективного функционирования системы управления активами и пассивами;
- формирование портфелей активов и пассивов Банка, обеспечивающих максимальный уровень эффективности при приемлемом уровне риска;
- минимизация рисков, связанных с несоблюдением должностными лицами соответствующих лимитов и превышением предоставленных им полномочий;
- обеспечение непрерывности функционирования Банка при возникновении непредвиденных (кризисных) обстоятельств.

Управление рисками в Банке достигается путем соблюдения следующих процедур:

- закрепление порядка предоставления банковских услуг (продуктов) и проведения операций во внутрибанковских нормативных документах;
- недопустимость проведения банковских операций, приводящих к возникновению рисков, по которым отсутствуют утвержденные методики оценки и процедуры управления;
- использование количественной и качественной оценки рисков и определение их приемлемой величины;
- использование системы лимитов, ограничивающих размеры портфелей и позиций, а также полномочия по принятию решений.

- использование рейтинговых оценок клиентов, контрагентов, качества обеспечения по обязательствам заемщиков.
- регулярный мониторинг уровня рисков, принимаемых Банком.
- регулярное проведение стресс-тестирования.

Основными этапами управления банковскими рисками являются:

- идентификация рисков;
- оценка и мониторинг рисков;
- контроль и (или) минимизация рисков.

Идентификация рисков состоит в определении факторов развития событий (видов риска), которым наиболее подвержен Банк в процессе своей финансово-хозяйственной деятельности, с точки зрения их возможного негативного влияния на ожидаемый финансовый результат.

Эффективная общепанковская система управления рисками предполагает построение подробной классификации рисков, отражающей специфику проводимых Банком операций и предоставляемых услуг на финансовых рынках.

Оценка и мониторинг рисков. Для оценки банковских рисков используются качественные и количественные параметры, получаемые на основе оценки макроэкономических и микроэкономических факторов с использованием теории финансовых инструментов с фиксированными доходами, теории вероятностей, математической статистики.

Мониторинг банковских рисков осуществляется путем регулярного изучения системы показателей (в том числе статистических, финансовых) деятельности кредитной организации.

Периодичность осуществления мониторинга банковских рисков определяется исходя из существенности определенного риска для соответствующего направления деятельности, внутреннего процесса или информационно-технологической системы.

Контроль и минимизация рисков. Контроль за соблюдением установленных правил и процедур по управлению банковскими рисками осуществляется в рамках системы внутреннего контроля.

Стратегия рисков - это программа управления деятельностью банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков. Разработка стратегии управления рисками базируется на результатах ситуационного анализа, в процессе которого выявляются потенциальные опасности, грозящие нарушением стабильности банковской деятельности.

В процессе разработки стратегии рисков:

- определяется максимально допустимый с точки зрения управляющих органов Банка уровень для каждого отдельного вида рисков;
- оценивается величина реализованных рисков в предшествующем плановому периоду и прогнозируется вероятность реализации различных рисков в плановом периоде;
- определяются ограничения (лимиты), которые Банк должен соблюдать в процессе своей деятельности для того, чтобы уровень риска его операций не превышал допустимого ограничения;
- разрабатывается такой механизм управления Банком, который может обеспечить постоянный контроль за текущим уровнем банковских рисков, соблюдением лимитов и их адекватностью текущей ситуации;
- разрабатывается план мероприятий, которые Банк должен осуществить для нейтрализации последствий при реализации различных видов рисков в форс-мажорных ситуациях.

Одна из важнейших задач риск-менеджмента – это разработка и внедрение в ежедневные процессы инструментов, помогающих принять решение, - моделей оценки рисков. В основе таких моделей прежде всего лежит статистика.

Очень важно, чтобы модель не просто существовала, но и использовалась в реальных процессах, помогала принимать решения, взвешенные с учетом

риска. Все модели работают и показывают высокую предикативную способность. В Сбербанке реализована «классическая» концепция трех линий защиты от рисков.

Первая линия защиты – это те сотрудники, кто непосредственно общается с клиентами или с документами. Первая линия защиты это не просто громкие слова. Именно от профессионализма и ответственности этих людей зависит очень много – ведь именно они видят «живого» клиента и «реальные» документы.

Вторая линия защиты – это риск-менеджмент. Сейчас в блоке «Риски» работает более 4 тыс. сотрудников – это андеррайтеры по всем линиям бизнеса (люди, которые осуществляют независимую экспертизу рисков) и методологи.

Третья линия защиты – служба внутреннего аудита, она осуществляет на регулярной основе проверку всех процессов и процедур в банке, в том числе и процессов управления рисками.

Служба управления рисками Банка представляет собой совокупность подразделений Банка, осуществляющих управление рисками, а именно, подразделений блока «Риски», ответственных за управление рисками на консолидированной основе, и профильных подразделений, обеспечивающих управление ВГР. Блок «Риски» в Банке сформирован по принципу закрепления за разными подразделениями блока контрольно- методологических функций (разработка моделей и методологии процесса оценки риска) и исполнительной части (оценка риска и одобрение сделок), а также выделение отдельного подразделения, отвечающего за валидацию моделей, процессов и систем. В 2015 году была проведена реорганизация блока «Риски», связанная с изменением организационной структуры в части бизнеса. Для повышения эффективности взаимодействия с внутренним клиентом организационная структура была построена по принципу «одного окна». Для каждого бизнес-блока был назначен куратор блока (CRO, Chief risk officer).

Таким образом, в Сбербанке реализована «классическая» концепция трех линий защиты от рисков.

Первая линия защиты – это те сотрудники, кто непосредственно общается с клиентами или с документами.

Вторая линия защиты – это риск-менеджмент.

Третья линия защиты – служба внутреннего аудита.

Очень важно, чтобы модель не просто существовала, но и использовалась в реальных процессах, помогала принимать решения, взвешенные с учетом риска. Банк в своей деятельности по управлению рисками руководствуется «Политикой по управлению рисками в ПАО Сбербанк», утвержденной Правлением Сбербанка России.

2.2. Анализ технологии управления кредитными и операционными рисками в Банке

Основным банковским риском, особенно в российской практике, является кредитный риск. Управление этим риском является ключевым фактором, определяющим эффективность деятельности банка. Это риск невозврата или несвоевременного возврата кредита держателю актива, который в этом случае понесет финансовые потери. Это определяет актуальность темы исследовательской работы.

На величину кредитного риска могут оказывать влияние как макро-, так и микроэкономические факторы. В условиях, когда экономика нестабильна, законодательство несовершенно, а во многих случаях и противоречиво, очень важно иметь эффективную систему управления кредитным риском. Поэтому банк должен разработать кредитную политику, документально оформленную схему организации и систему контроля над кредитной деятельностью.

Кредитный риск представляет собой риск невыполнения кредитных обязательств перед кредитной организацией третьей стороной, также означает, что платежи могут быть задержаны или вообще не выплачены, что, в свою

очередь, может привести к проблемам в движении денежных средств и неблагоприятно отразиться на ликвидности банка. Несмотря на инновации в секторе финансовых услуг, кредитный риск до сих пор остается основной причиной банковских проблем. Более 80% содержания балансовых отчетов банка посвящено обычно именно тому аспекту управления рисками. Опасность возникновения этого вида риска существует при проведении ссудных и других приравненных к ним операций, которые отражаются на балансе, а также могут носить забалансовый характер.

Еще один из основных рисков банка является операционный риск. Операционный риск – это риск прямых или косвенных убытков от неправомερных и ошибочных внутренних процессов банка или внешних событий. Ошибочные внутренние процессы:

- недейственность/неэффективность процессов подразделений банка;
- сбои, простои ИТ-систем;
- непреднамеренные ошибки или осознанные нарушения со стороны персонала.

К внешним событиям относят:

- природные катастрофы;
- изменения требований регулирующих органов;
- действия третьих лиц.

Один из наиболее эффективных приемов управления рисками – это диверсификация.

Под диверсификацией понимается процесс распределения инвестиционных средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов. Диверсификация является наиболее обоснованным и относительно менее издержкoемким способом снижения степени финансового риска. Диверсификация выражается во владении многими рисковыми активами, вместо концентрации всех капиталовложений только в одном из них. Поэтому

диверсификация ограничивает нашу подверженность риску, связанному с одним-единственным видом активов.

Диверсификация – это рассеивание инвестиционного риска. Однако она не может свести инвестиционный риск до нуля. Это связано с тем, что на предпринимательство и инвестиционную деятельность хозяйствующего субъекта оказывают влияние внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретных объектов вложения капитала, и, следовательно, на них не влияет диверсификация.

Внешние факторы затрагивают весь финансовый рынок, т.е. они влияют на финансовую деятельность всех инвестиционных институтов, банков, финансовых компаний, а не на отдельные хозяйствующие субъекты.

К внешним факторам относятся процессы, происходящие в экономике страны в целом, военные действия, гражданские волнения, инфляция и дефляция, изменение учетной ставки Банка России, изменение процентных ставок по депозитам, кредитам в коммерческих банках, и т.д. Риск, обусловленный этими процессами, нельзя уменьшить с помощью диверсификации.

Базовые принципы, в соответствии с которыми Сбербанк формирует систему управления рисками и капиталом, определены в Стратегии управления рисками и капиталом ПАО Сбербанк, утвержденной Наблюдательным советом Сбербанка 15 сентября 2015 года.

Настоящая Политика определяет основные цели и задачи интегрированного управления рисками в ПАО «Сбербанк России» на совокупной основе, принципы его организации и функционирования, участников процесса, их задачи, полномочия и ответственность.

Для эффективного функционирования системы управления рисками Банк обеспечивает наличие основных эффективно функционирующих/использующихся элементов управления рисками, которые представлены на рисунке 2.1.

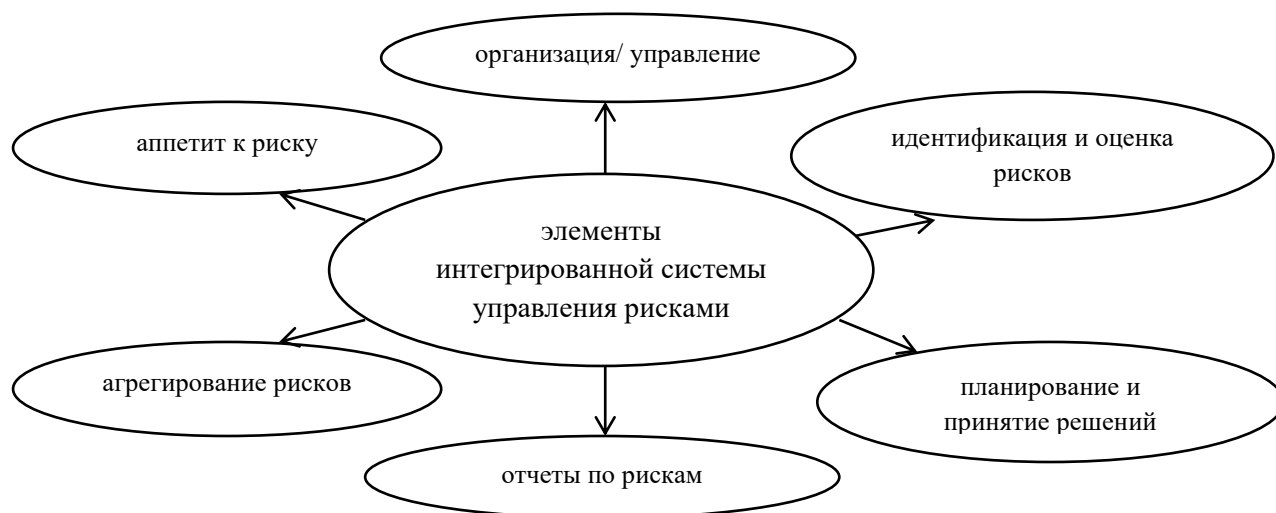


Рис. 2.1. Элементы интегрированной системы управления рисками Банка

Основными целями организации системы интегрированного управления рисками, как составной части процесса управления Банком являются:

- обеспечение устойчивого развития Банка в рамках реализации стратегии развития, утвержденной Наблюдательным советом Банка;
- обеспечение и защита интересов акционеров, участников, кредиторов, клиентов Банка и иных лиц, с учетом того, что указанные лица заинтересованы в продолжение устойчивой деятельности Банка;
- рост доверия инвесторов за счет создания прозрачной системы управления рисками Банка.

Осведомленность о риске. Процесс управления рисками затрагивает каждого сотрудника Банка. Принятие решений о проведении любой операции производится только после всестороннего анализа рисков на уровне сотрудников Банка, возникающих в результате такой операции. Сотрудники, совершающие операции, подверженные рискам, осведомлены о риске операций и осуществляют идентификацию, анализ и оценку рисков перед совершением операций. В Банке действуют нормативные документы, регламентирующие порядок совершения всех операций, подверженных рискам. Проведение новых банковских операций при отсутствии нормативных, распорядительных

документов или соответствующих решений коллегиальных органов, регламентирующих порядок их совершения, не допускается.

Система интегрированного управления рисками Банка удовлетворяет следующим основным принципам.

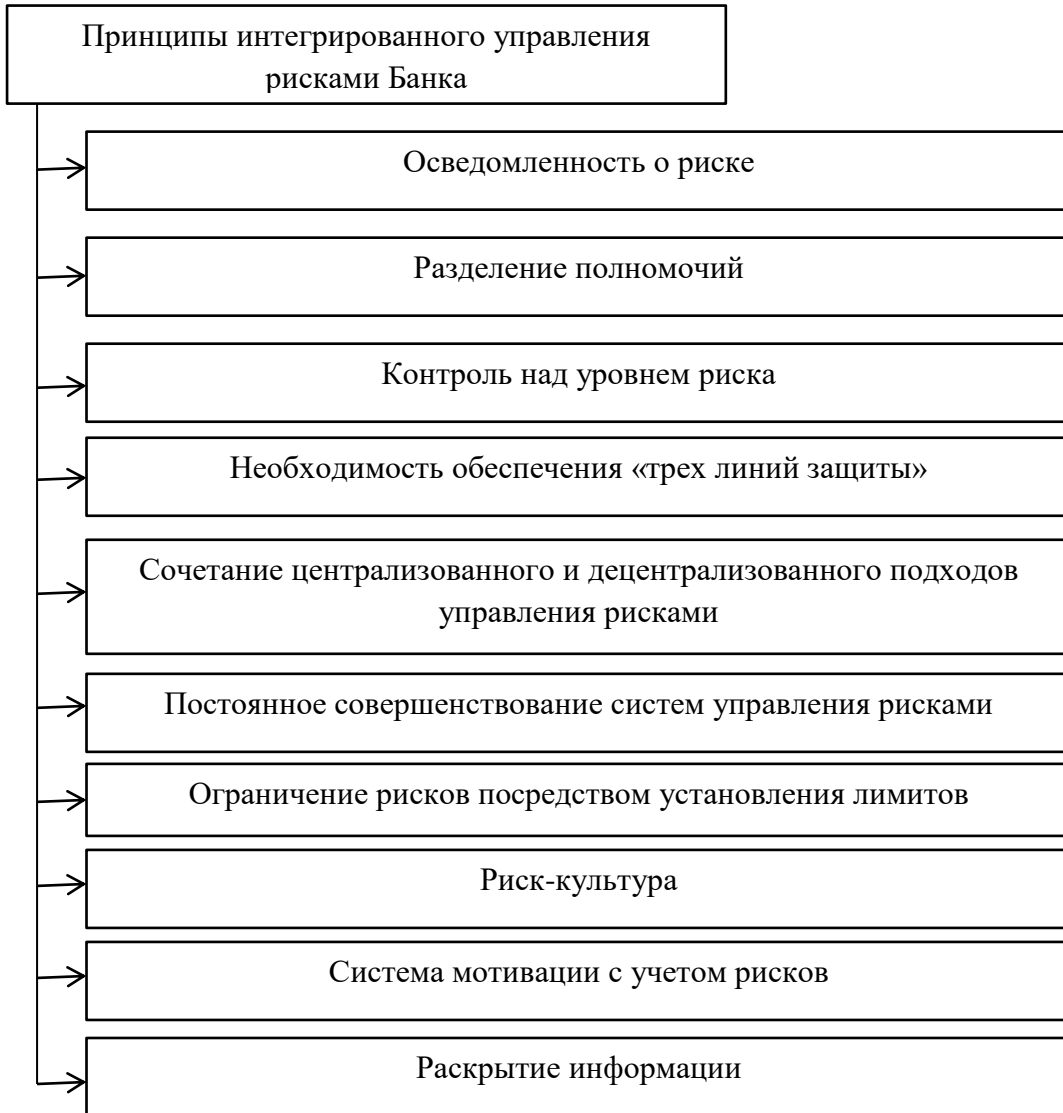


Рис. 2.2. Принципы интегрированного управления рисками Банка

Разделение полномочий. В ПАО Сбербанк реализованы управленческие структуры, в которых отсутствует конфликт интересов: на уровне организационной структуры разделены подразделения и сотрудники, на которых возложены обязанности по проведению операций, подверженных рискам, учету этих операций, управлению и контролю над рисками.

Распределение полномочий и ответственности

Уровень управления	Полномочия и ответственность
Наблюдательный совет Банка	<ul style="list-style-type: none"> – утверждает стратегию управления рисками и капиталом Банка; – устанавливает аппетит к риску и целевые уровни риска Банка; – контролирует соблюдение лимитов аппетита к риску и достижение целевых уровней риска; – оценивает эффективность системы управления рисками и достаточностью капитала
Правление Банка, Комитет Банка по рискам	<ul style="list-style-type: none"> – управляют совокупным риском Банка; – организуют процессы управления рисками и достаточностью капитала; – определяют состав ВГР, назначают комитеты по управлению ВГР и подразделения, обеспечивающие управление ВГР
Комитеты Банка по управлению отдельными видами рисков	управляют отдельными видами рисков в рамках ограничений и требований, установленных на 1-м и 2-м уровне управления
Коллегиальные органы и структурные подразделения Банка	Управляют отдельными видами рисков в рамках требований и ограничений, установленных на 1-м, 2-м и 3-м уровнях управления

В 2015 году Наблюдательному совету Банка были переданы полномочия по утверждению стратегии управления рисками и капиталом, аппетита к риску и целевых уровней риска. В мае 2015 года был создан Комитет Наблюдательного совета Банка по управлению рисками, основной целью которого является всестороннее изучение рассматриваемых Наблюдательным советом Банка вопросов по управлению рисками и принятие по ним обоснованных решений, направленных на обеспечение устойчивой деятельности Банка в долгосрочной перспективе.

Контроль над уровнем риска. Руководство Банка, коллегиальные органы Банка на регулярной основе получают информацию об уровне принятых Банком рисков и фактах нарушений установленных процедур управления рисками, лимитов и ограничений.

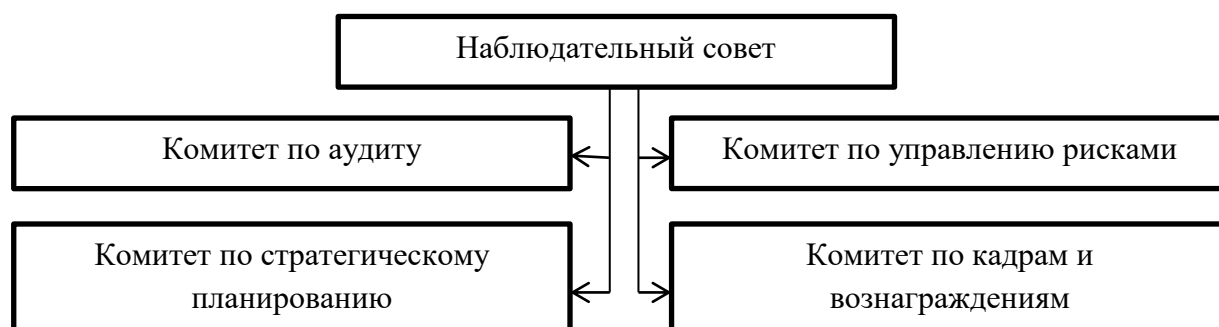


Рис. 2.3. Комитеты наблюдательного совета Банка

На уровне Сбербанка функционирует система внутреннего контроля, позволяющая осуществлять эффективный контроль над функционированием системы управления рисками Банка в целом.

Необходимость обеспечения «трех линий защиты». Устанавливается коллективная ответственность за действия по принятию рисков:

- принятие рисков (1-я линия защиты): бизнес-подразделения должны стремиться к достижению оптимального сочетания доходности и риска, следовать поставленным целям по развитию и соотношению доходности и риска, осуществлять мониторинг решений по принятию риска, учитывать профили рисков клиентов при совершении операций/сделок, внедрять и управлять бизнес-процессами и инструментами, участвовать в процессах идентификации и оценки рисков, соблюдать требования внутренних нормативных документов, в том числе в части управления рисками;

- управление рисками (2-я линия защиты): функции Рисков и Финансов - разрабатывают стандарты управления рисками, принципы, лимиты и ограничения, проводят мониторинг уровня рисков и готовят отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску, консультируют, моделируют и агрегируют общий профиль рисков;

- аудит (3-я линия защиты): функция внутреннего и внешнего аудита – проводят независимую оценку соответствия процессов управления рисками установленным стандартам, внешнюю оценку решений по принятию рисков.

В ПАО Сбербанк сочетаются централизованный и децентрализованный подходы управления рисками. Уполномоченные коллегиальные органы Банка по управлению рисками определяют требования, ограничения, лимиты, методологию в части управления рисками для организаций-участников. Территориальные банки, организации-участники осуществляют управление рисками в рамках установленных для них уполномоченными органами и/или должностными лицами ограничений и полномочий.

Формирование комитетов по рискам высокого 1 уровня:

- специализированные комитеты высокого уровня принимают решения по управлению рисками;
- система комитетов сформирована с учетом структуры бизнес-модели Банка.

Постоянное совершенствование систем управления рисками. Банк постоянно совершенствует все элементы управления рисками, включая информационные системы, процедуры и методики с учетом стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в мировой практике управления рисками.

Ограничение принимаемых рисков посредством установления значений лимитов в рамках сформированной системы лимитов.

В ПАО Сбербанк действует система лимитов и ограничений, позволяющая обеспечить приемлемый уровень рисков по агрегированным позициям Банка. Система лимитов имеет многоуровневую структуру:

- общий лимит по Банку, который устанавливается исходя из аппетита к риску, определенного согласно стратегии управления рисками;
- лимиты по видам существенных для Банка рисков (например, лимиты в отношении кредитного и рыночного рисков);
- лимиты на отдельных заемщиков (контрагентов), по инструментам торгового портфеля и т.п.

Методология идентификации, оценки и управления рисками в Сбербанке формируется на основе единства методологических подходов, применяемых в рамках Банка.

Риск-культура. Для целей обеспечения устойчивого и эффективного функционирования всей системы управления рисками в Банке реализуется проект по развитию риск-культуры. Целью проекта является формирование у сотрудников поведения, при котором они открыто обсуждают и реагируют на существующие и потенциальные риски, и формирование внутренней ментальной установки нетерпимости к игнорированию, замалчиванию рисков и рисковому поведению окружающих. Риск-культура дополняет существующие формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками. Особое внимание уделяется поведению сотрудников как практическому проявлению риск-культуры.

Система мотивации с учетом рисков. Система оплаты труда в Банке обеспечивает соответствие размера вознаграждения сотрудников характеру и масштабу совершаемых операций, результатам деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

Раскрытие информации. Вся необходимая в соответствии с требованиями регуляторов информация по управлению рисками и достаточностью капитала подлежит раскрытию. Состав и периодичность раскрытия информации по рискам соответствует требованиям Банка России, требованиям к управленческой отчетности и требованиям к раскрытию информации по рискам для всех заинтересованных сторон.

Процесс интегрированного управления рисками включает в себя пять основных этапов.

1. Идентификация рисков и оценка их существенности. Целью этапа является выявление всех существенных рисков, влияющих на деятельность Банка.

2. Формирование систем управления существенными рисками. Целью этапа является распределение (актуализация) функций по управлению рисками среди должностных лиц, подразделений и коллегиальных органов Сбербанка и формирование (актуализация) методологической базы, регламентирующей управление соответствующим риском.

3. Планирование уровня подверженности Банка рискам. Целью этапа является определение целевого уровня рисков Банка посредством учета риск-метрик в бизнес-плане Банка.

4. Установление аппетита к риску. Целью этапа является утверждение Наблюдательным советом Сбербанка предельно допустимого уровня рисков, который Банк вправе принять, а также формирование системы лимитов и ограничений, позволяющих соблюсти установленный аппетит к риску.

5. Управление совокупным уровнем рисков. Целью этапа является обеспечение соответствия уровня рисков целевым значениям.

Перспективы развития интегрированного риск-менеджмента в России:

– значение интегрированного управления рисками и шансами в рамках банковского менеджмента будет возрастать. Этому будет способствовать, в частности, развитие банковского регулирования, изменение рыночной и конкурентной среды. Уже сейчас крупнейшие иностранные банки требуют от своих российских подразделений информации о рискованных позициях, соответствующей стандартам риск-менеджмента, принятым в головном офисе. Ряд крупнейших банков начал использовать концепцию экономического капитала, что привело к пересмотру многих процедур банковского управления с целью повышения их эффективности;

– интегрированный риск менеджмент способен существенно повысить отдачу на вложенный капитал и рыночную стоимость банка. Хотя в настоящее время этими преимуществами пользуются в основном крупные банки, в перспективе вероятно присоединение к ним средних и мелких институтов. В условиях недостаточной капитализации российских банков

качественное улучшение системы банковского управления может стать важным источником повышения акционерной стоимости наиболее развитых банков;

– интегрированный риск-менеджмент как философия управления имеет хорошие перспективы в России с учётом недостаточного развития национального финансового рынка. Эффективное управление рыночным риском при отсутствии базовой процентной ставки по рублям практически нереализуемо. В то же время адекватная организация всех систем управления банком с учётом рисков возможна даже в этих условиях.

Таким образом, в целом, очевидно, что кредитный риск обусловлен вероятностью невыполнения контрагентами банков своих обязательств, что, как правило, проявляется в невозврате (полностью или частично) основной суммы долга и процентов по нему в установленные договором сроки.

Операционный риск состоит из двух частей: диверсифицируемого и недиверсифицируемого риска. Диверсифицируемый риск, называемый еще несистематическим, может быть устранен путем его рассеивания, т.е. диверсификацией. Недиверсифицируемый риск, называемый еще систематическим, не может быть уменьшен диверсификацией.

На сегодняшний день риск является неотъемлемой характеристикой банковской деятельности. Он играет определяющую роль в формировании финансовых результатов деятельности банков, служит важной характеристикой качества активов и пассивов банков, и, таким образом, должен использоваться при сравнительном анализе их финансового состояния, положения на рынке банковских услуг.

2.3. Оценка системы риск-менеджмента в ПАО Сбербанк

Анализируя кредитный риск, можно отметить, что основными факторами, способствующими проявлению этого риска, выступает количество выданных банком кредитов и уровень исполнения клиентами – физическими и юридическими лицами своих обязательств перед банком по полученным

кредитам. ПАО «Сбербанк России» наращивает кредитные операции, можно отметить, что этот фактор является одним из определяющих уровень кредитного риска. Масштаб кредитных операций напрямую оказывает влияние на сумму создаваемых банком резервов по кредитным операциям. Чем больше банк создает таких резервов, тем больший риск ассоциируется финансовыми менеджерами банка с проводимой кредитной деятельностью. Сведения, необходимые для расчета каждого из этих рисков в публикуемой отчетности банка отсутствуют, поэтому воспользуемся данными, приведенными в Годовых отчетах банка за 2015-2017 года. В частности, о размере кредитного риска банка можно судить по суммам резервов, создаваемых банком в связи с возможными потерями, что отражено в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ изменения резервов на возможные потери по выданным кредитам как фактора рискованности кредитных операций ПАО «Сбербанк России»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Активы, оцениваемые в целях создания резервов на возможные потери по ссудам – всего	16 915 322	100,0	17 880 623	100,0	17 260 343	100,0
В том числе:						
Кредиты банкам	1 416 267	100,0	1 497 089	100,0	1 595 506	100,0
Кредиты юридическим лицам	11 587 503	100,0	12 248 763	100,0	11 327 452	100,0
Кредиты физическим лицам	3 911 552	100,0	4 134 771	100,0	4 337 385	100,0
Резервы на возможные потери по ссудам – всего	963 574	5,7	1 010 819	5,7	1 038 721	6,0
В том числе:						
По кредитам банкам	28 456	2,0	29 863	2,0	30 861	1,9
По кредитам юридическим лицам	715 602	6,2	736 741	6,0	675 059	6,0
По кредитам физическим лицам	219 516	5,6	244 215	5,9	262 801	6,1

Как видно из таблицы 2.3, банк вынужден создавать резервы на возможные потери по ссудам. При этом сумма этих резервов планомерно увеличивается. Это показано на рисунке 2.4 и в таблице 2.4.

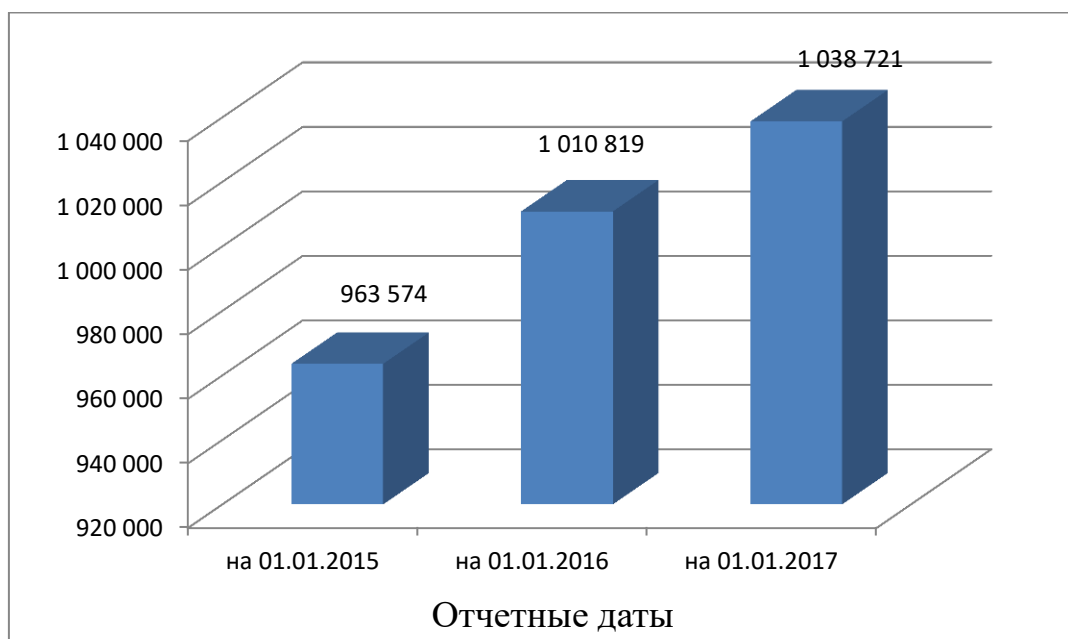


Рис. 2.4. Динамика суммы резервов на возможные потери по ссудам в ПАО «Сбербанк России»

Таблица 2.4

Динамика резервов на возможные потери по выданным кредитам в 2015-2017 г.г.

Показатели	года			Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017/2015	2017/2016
Активы, оцениваемые в целях создания резервов на возможные потери по ссудам – всего	16 915 322	17 880 623	17 260 343	102,0	96,5
В том числе:					
Кредиты банкам	1 416 267	1 497 089	1 595 506	112,7	106,6
Кредиты юридическим лицам	11 587 503	12 248 763	11 327 452	97,8	92,5
Кредиты физическим лицам	3 911 552	4 134 771	4 337 385	110,9	104,9
Резервы на возможные потери по ссудам – всего	963 574	1 010 819	1 038 721	107,8	102,8
В том числе:					
По кредитам банкам	28 456	29 863	30 861	108,5	103,3
По кредитам юридическим лицам	715 602	736 741	675 059	94,3	91,6
По кредитам физ. лицам	219 516	244 215	262 801	119,7	107,6

Это свидетельствует о том, что с точки зрения менеджмента банка, активы банка, а следовательно, и активные операции становятся все более рискованными. Следовательно, это подтверждает сделанный ранее вывод, что объем выданных кредитов следует рассматривать как фактор, определяющий уровень кредитного риска. Если на 1 января 2015 года сумма воздаваемых резервов по ссудам составляла 5,70% от общей суммы активов, то на 1 января 2017 года эта относительная величина увеличилась до 6,02%. Динамика удельного веса резервов в общей сумме активов в разрезе разновидностей кредитов по группам заемщиков представлена на рисунке 2.5.

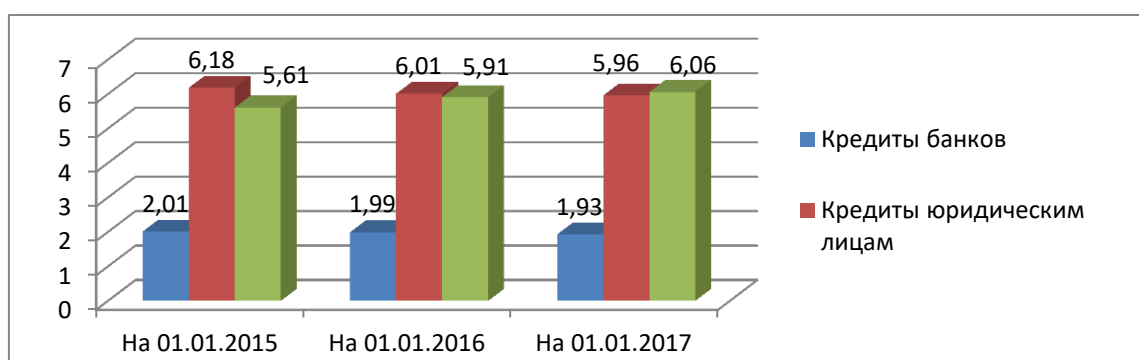


Рис. 2.5. Динамика удельного веса резервов в общей сумме активов в разрезе разновидностей кредитов по группам заемщиков

Как видно из рисунка 2.5, с точки зрения банка, кредиты, выдаваемые другим банкам, стали менее рискованными. Практически аналогичную динамику генерируемых рисков продемонстрировали кредиты, выданные юридическим лицам. В то же время кредиты, выдаваемые физическим лицам, стали более рискованными. Таким образом, основным фактором, определяющим уровень кредитного риска в ПАО «Сбербанк России», выступает, прежде всего, объем кредитования заемщиков – физических лиц.

Практически аналогичные выводы о рисках, генерируемых кредитами по группам заемщиков, можно сделать на основе данных о динамике просроченной задолженности, что отражено в таблице 2.5.

Динамика просроченной ссудной задолженности как фактор
рискованности кредитных операций банка

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Кредиты, выданные кредитным организациям	5 315	0,76	64	0,01	12 410	1,84
Кредиты, выданные юридическим лицам	442 218	63,13	567 974	60,98	331 275	49,06
Кредиты, выданные физическим лицам	253 007	36,12	363 386	39,01	331 593	49,10
Общая сумма просроченной задолженности	700 540	100,00	931 424	100,00	675 278	100,00

Как видно из данных таблицы 2.5, имеет место снижение общей суммы просроченной задолженности на 1 января 2017 года как по сравнению с данными на 1 января 2016 года, так и на 1 января 2015 года. Данный факт следует охарактеризовать как положительное явление еще и потому, что общая сумма выданных кредитов за этот период увеличилась на 2,09%.

В Годовом отчете банка за 2016 год приведена следующая причина такой динамики: банком в отчетном году с целью оптимизации и повышения эффективности работы с проблемной задолженностью осуществлен переход на новую целевую автоматизированную систему по взысканию проблемной задолженности, а также повышен уровень автоматизации данного процесса. Однако ситуацию осложняет рост проблемной задолженности по кредитам, выданным физическим лицам. Как следует из данных таблицы 2.5, просроченная ссудная задолженность по названной группе заемщиков увеличилась с 253 007 до 331 593 млн. руб. на фоне роста удельного веса просроченных кредитов по группам заемщиков с 36,12% до 49,10%. С одной стороны, величина данного показателя не превышает аналогичного показателя по ряду других банков. С другой стороны, негативная динамика данного показателя требует разработки мероприятий, которые могут препятствовать возникновению повышенного кредитного риска. Рост просрочки по кредитам, выданным физическим лицам, можно объяснить существенными изменениями

в социально-экономической ситуации в России, когда в связи с кризисными явлениями заемщики, ранее исправно погашавшие как кредит, так и проценты по нему, теряют работу или их доходы демонстрируют снижение. Цена ошибки, допущенной при оценке кредитоспособности клиента, очень велика: потеря основной суммы долга, административные и судебные издержки, потраченное время, упущенная выгода и др. Поэтому, необходимо крайне ответственно подходить к вопросу оценки кредитоспособности заемщиков.

Для покрытия ожидаемых от реализации кредитного риска потерь по активам, подверженным кредитному риску, Банк формирует резервы на возможные потери по ссудам и прочие возможные потери. Резервы формируются в соответствии с требованиями Банка России, банковских регуляторов, МСФО. Объем сформированных Банком резервов по кредитам за 2016 год увеличился на 106,9 млрд рублей. Формируемые резервы адекватны принятым рискам.

Уровень покрытия кредитных рисков в Сбербанке по РПБУ превышает показатель по российскому банковскому сектору на 1 января 2017 года.

Таблица 2.6

Уровень покрытия кредитных рисков[62]

Показатель	Сбербанк	Банковский сектор
Отношение созданных резервов к кредитному портфелю клиентов всего, %	6,4	8,2
Уровень покрытия резервами просроченной задолженности, раз	2,6	1,6

Таким образом, немаловажным фактором, оказывающим влияние на уровень кредитного риска, выступает способность и желание заемщиков погашать свои обязательства перед банком. Весьма часто влияние данного фактора является негативным по причине недостаточно высокого качества оценки кредитоспособности заемщиков. В ПАО «Сбербанк России» в настоящее время в основу оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц положен метод скоринговой оценки. Этот метод реализуется с

помощью специфической технологии, которая носит название «Кредитная фабрика». Несмотря на безусловные положительные черты, присущие технологии «Кредитная фабрика», нельзя обойти вниманием проблемы, сопровождающие процесс оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц.

Первой проблемой оценки кредитоспособности потенциальных клиентов ПАО «Сбербанк России» является общеэкономическая весьма тяжелая ситуация в стране. В таких условиях банк не собирается брать на себя дополнительные риски и кредитует только самых надежных клиентов. В первую очередь, повторных заемщиков, которые ранее уже работали с этой кредитной организацией. Как отмечено выше, снижение реальных доходов граждан нашей страны привело к росту доли просрочек платежей по кредитам, и этот показатель продолжает стабильно идти в гору. В настоящий момент ПАО «Сбербанк России» во главу угла ставит именно качество выдач, так как в итоге низкокачественные заёмщики с высокой долей вероятности не смогут выполнять свои обязательства и это самым негативным образом скажется на финансовом результате банка. Кроме того, действующее законодательство о потребительском кредитовании ввело ограничение по максимальному размеру полной стоимости кредита, устанавливаемой Банком России, мотивирует банки еще более ответственно подходить к профилю заемщика, которому может быть одобрен кредит.

Определение платежеспособности заемщика, в том числе и с помощью технологии «Кредитная фабрика», опирается в основном на систему финансовых коэффициентов. Этот факт можно назвать основным минусом методики оценки кредитоспособности физических лиц. Во многих европейских странах на решение банка о выдаче кредита весомо влияет репутация человека, его личные качества характер и др. В ПАО «Сбербанк России» эти параметры если и учитываются банками, то имеют мизерный вес в вопросе выдачи или не

выдачи кредита. Хотя личностные качества заёмщиков часто сильнее влияют на выполнение их обязательств перед банком, чем его финансовое положение.

Еще одной проблемой в оценке кредитоспособности заёмщиков, пришедшей с кризисом, можно назвать всплеск мошенничества. В первом полугодии 2017 года выросла доля мошеннических кредитов, по которым не было совершено ни одного платежа в течение четырех месяцев с даты выдачи. В ПАО «Сбербанк России» на такие кредиты пришлось 0,52% от общего объема розничных займов, выданных за шесть месяцев 2017 года. За аналогичный период 2016 года этот показатель был равен 0,41%. Таким образом, относительно прошлого года этот показатель вырос почти на 20%.

Еще одной проблемой оценки кредитоспособности физических лиц является отсутствие простого механизма возврата банку предоставленных средств в случае несостоятельности своих клиентов. Банки, безусловно, всегда имеют возможность продать задолженность в другую кредитную организацию или коллекторское агентство, но это в большинстве случаев означает возврат лишь тела долга, то есть, за вычетом процентов, штрафов и пеней, накопленных к тому моменту. Поэтому таким способом банки пользуются только в крайнем случае. Чтобы вернуть свои деньги, у клиентов, которые не платят по обязательствам, банк вынужден обращаться в суд, где решения могут быть приняты и в пользу ответчиков, то есть неплательщиков.

Кроме того, среди недостатков применяемой технологии следует отметить и такие обстоятельства:

- классификация выборки производится по прошлым данным и только по клиентам, которым выдали кредит; при этом не учитывается поведение клиентов, которым в кредите было отказано;
- технология «Кредитной фабрики» основана на выборке из старых клиентов, но нужно ориентироваться на потенциальных клиентов;
- в ходе оценки кредитоспособности потенциальных клиентов возможно искажение оценки, т.к. программа оценивает не реального человека,

а информацию, которую он о себе сообщает, и хорошо подготовленный клиент может представить данные о себе так, что практически гарантированно получит кредит.

Следовательно, преследование цели снижения кредитного риска требует решения проблем, связанных с оценкой кредитоспособности физических лиц в ПАО «Сбербанк России».

Оценки факторов операционного риска учитываются на протяжении всего процесса стратегического и бизнес планирования.

Сценарный анализ - процесс идентификации и оценки редких и экстремальных событий операционного риска, которые могут иметь значительные последствия для Банка в случае их реализации. Проводится с участием экспертов структурных подразделений Банка. Величина операционного риска представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Величина операционного риска Банка

Показатель	2015	2016	2017	изменение, %
Величина операционного риска Банка, тыс руб.	125 592 722	147 756 143	191 153 080	129,4
Величина доходов (чистых процентных и непроцентных) для целей расчета капитала на покрытие операционного риска, тыс. руб.	837 284 808	985 040 950	1 274 353 865	129,4

По данным таблицы видно, что величина операционного риска в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016г.

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы. Банк вынужден создавать резервы на возможные потери по ссудам. При этом сумма этих резервов планомерно увеличивается. Это свидетельствует о том, что с точки зрения менеджмента банка, активы банка, а следовательно, и активные операции становятся все более рискованными. Основным фактором,

определяющим уровень кредитного риска в ПАО «Сбербанк России», выступает, прежде всего, объем кредитования заемщиков – физических лиц.

Так же наблюдается снижение общей суммы просроченной задолженности. Однако ситуацию осложняет рост проблемной задолженности по кредитам, выданным физическим лицам. негативная динамика данного показателя требует разработки мероприятий, которые могут препятствовать возникновению повышенного кредитного риска. Рост просрочки по кредитам, выданным физическим лицам, можно объяснить существенными изменениями в социально-экономической ситуации в России, когда в связи с кризисными явлениями заемщики, ранее исправно погашавшие как кредит, так и проценты по нему, теряют работу или их доходы демонстрируют снижение.

С учетом нового наполнения процедур управления рисками в контексте эволюции регулирования банковской деятельности, специфики макроэкономической политики и регулирования в современных условиях, интегрированная система риск-менеджмента представляет собой трехуровневый процесс:

- управление совокупным риском Банка;
- управление отдельными группами рисков Банка в рамках ограничений и требований, установленных на первом уровне управления;
- управление отдельными группами риска Банка в рамках требований и ограничений, установленных на первом и втором уровнях управления.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БАНКАХ С УЧЕТОМ ДИАЛЕКТИКИ РЕГУЛИРОВАНИЯ

3.1. Перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках в контексте тенденций регулирования их деятельности

За последнее десятилетие управление рисками банковской деятельности претерпело изменения. Можно с уверенностью утверждать, что в краткосрочной перспективе риск-менеджмент будет подвергаться еще более значительным изменениям. Так же стоит отметить что неизбежно наблюдение ужесточения контроля регуляторов.

В целях улучшения эффективности системы риск менеджмента было издано Указание Банка России «О форме и порядке раскрытия кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы) информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом» Регистрация в Минюсте России № 48769 от 01.11.2017. Настоящее Указание на основании статьи 8 Федерального закона "О банках и банковской деятельности" устанавливает форму и порядок раскрытия кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы) информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом. [59]

Информация о процедурах управления рисками и капиталом раскрывается кредитной организацией, за исключением банков с базовой лицензией, головной кредитной организацией банковской группы для акционеров, инвесторов, клиентов и иных заинтересованных лиц и должна включать информацию о стратегии в области управления рисками кредитной организации, методологии определения показателей склонности к риску, методов оценки и снижения рисков, процедур контроля за их объемами, а также

информацию о размере требований к капиталу для покрытия рисков (кредитного, рыночного, операционного, кредитного риска, принятого по операциям секьюритизации и других) в разрезе применяемых кредитной организацией (банковской группой) методов их расчета в целях оценки достаточности капитала в соответствии с Инструкцией Банка России от 28 июня 2017 года N 180-И "Об обязательных нормативах банков", зарегистрированной Министерством юстиции Российской Федерации 12 июля 2017 года N 47383 (далее - Инструкция Банка России N 180-И) и Положением Банка России от 3 декабря 2015 года N 509-П "О расчете величины собственных средств (капитала), обязательных нормативов и размеров (лимитов) открытых валютных позиций банковских групп", зарегистрированным Министерством юстиции Российской Федерации 28 декабря 2015 года N 40318 (далее - Положение Банка России N 509-П) (далее - в целях регуляторной оценки достаточности капитала).

Информация о процедурах управления рисками и капиталом раскрывается кредитной организацией в соответствии с приложением к настоящему Указанию.

Раскрываемая информация должна отражать данные о том, каким образом исполнительные органы и совет директоров (наблюдательный совет) кредитной организации реализуют стратегию управления рисками и капиталом, определяют склонность к риску, осуществляют оценку и управление рисками.

Раскрываемая информация должна отражать значимые текущие и потенциальные риски, принимаемые кредитной организацией (банковской группой), информацию об управлении значимыми рисками и размере требований к собственным средствам (капиталу). Добавление новой информации, изменение (исключение) информации, раскрываемой в текущем отчетном периоде, по сравнению с информацией, раскрываемой в предыдущих отчетных периодах, в связи с изменениями в деятельности кредитной организации, в законодательстве (нормативных актах, регулирующих

деятельность кредитной организации или финансового рынка, должны быть выделены в тексте с приведением пояснений. Раскрываемая информация должна позволять широкому кругу пользователей осуществлять сравнение информации о деятельности кредитной организации (банковской группы), фактическом значении обязательных нормативов, уровня принятых рисков и применяемых процедурах управления рисками с информацией, раскрываемой другими кредитными организациями (головной кредитной организацией банковской группы), в том числе являющимися резидентами других стран. [59]

Довольно сложно спрогнозировать во времени составляющие банковского риска или предсказать все предстоящие сбои, будь то технологические достижения, макроэкономические потрясения или банковские скандалы. Но основные тенденции позволяют сделать примерный набросок того, что будет требоваться от системы управления рисками в будущем. Тенденции позволяют предположить, что банки могут предпринять ряд инициатив в настоящем, чтобы предвосхитить неблагоприятные события в будущем. Действуя сейчас, банки позволят системе риск-менеджмента избежать перегруженности новыми требованиями.

Рассмотрим основные тенденции, определяющие будущие тренды и формирующие систему риск-менеджмента банка.

Ужесточение банковского регулирования.

Неравномерность банковского регулирования в мире несомненно будет усугубляться с усилением финансового и не только контроля на развивающихся рынках. Большая часть стимулов исходит от общественных настроений, который всегда менее терпимы к банкротствам банков и использованию государственных денег для их спасения.

Это ужесточение делает нежизнеспособной традиционную модель управления регулятивными рисками; необходимо создание более надежной пруденциальной базы и возможности управления заинтересованным лицам.

Управление рисками должно не только обеспечивать соблюдение существующих правил, но и пересмотреть весь подход по продажам и сервису.

Рост ожидания клиентов в соответствии с меняющимися технологиями.

Технологические инновации открыли новый набор участников: финансово технологические компании, или финтех (fintechs), которые, не желая регистрироваться как банки, через прямую связь с клиентом подключаются к самой прибыльной части цепочки добавленной стоимости – инициированию и продажам.

Финтех компании, относительно небольшие бизнес-кредиторы, устанавливают высокую планку качества услуг для клиентов и создают новые проблемы для банков в управлении рисками. Например, финтех компании не требуют от заявителей на кредит заполнить длинный перечень документов для установления кредитоспособности.

Технологии также позволяют банкам и их конкурентам предлагать все более специализированные услуги, чтобы в итоге создать сегмент одного покрытия цены и продукта для каждого человека. Эта степень настройки будет дорогостоящей для банков из-за сложности поддержки процессов. Кроме того регулятивные ограничения также могут быть введены в этой области, чтобы защитить потребителей от неадекватных цен и решений.

Для того, чтобы найти способы обеспечения этих весьма индивидуальных решений, система риск-менеджмента банка должна стать естественным и мгновенными компонентом каждого ключевого пути к клиенту.

Развитие технологий и передовых аналитических методик.

Технологические инновации постоянно совершенствуются, позволяя новым методам управления рисками принимать более обоснованные решения при меньших затратах. В частности, большие данные, машинное обучение, краудсорсинг иллюстрируют потенциальные возможности использования инновационных методов.

Возникновение новых рисков.

Неизбежно системе управления рисками придется обнаруживать и управлять новыми и незнакомыми рисками в течение следующего десятилетия. Риск моделирования, риск кибербезопасности, и риск заражения являются примерами таких рисков.

В целях предупреждения негативного воздействия новых рисков необходимо построение перспективной модели системы риск-менеджмента для высшего руководства в случае разогрева финансовых appetitov к новым видам высокодоходных операций. Для того, чтобы адаптировать свои операционные модели к новым видам рискованной деятельности, потребуется определенная гибкость и мобильность системы рискменеджмента.

Устранение субъективизма в принятии решений.

Поведенческая экономика добилась больших успехов в понимании того, как люди принимают решения, руководствуясь сознательными или бессознательными пристрастиями. Результаты нескольких хорошо известных экспериментов показывают, что люди, как правило, самоуверенны, например, преобладающее большинство респондентов оценило свои навыки вождения, как «выше среднего». Выявилась и другая особенность, как оказалось, люди при формировании мнения или принятии решения склонны в значительной мере полагаться на первичную информацию.

Возрастающая роль экономии издержек.

Банковская система страдает от медленного, но постоянного снижения маржи в большинстве географических регионов и категорий товаров. Снижение рентабельности, вероятно, продолжится, в том числе из-за появления недорогих бизнес-моделей, используемых конкурентами (финтех-компаниями). В результате операционные издержки банков должны быть значительно ниже, чем сегодня. После исчерпания традиционных подходов снижения затрат, таких как дистанционное бюджетирование и аутсорсинг, банки считают, что наиболее эффективными являются меры по упрощению, стандартизации и преобразованию в цифровую форму банковских издержек.

Риск-менеджмент должен сыграть свою роль в снижении затрат при реализации указанных подходов, которые также призваны нивелировать риски.

Итак, рассмотренные тенденции указывают на рост значимости системы риск-менеджмента в перспективе и определяют потенциал его высокой эффективности. Система управления рисками станет необходимой и основной частью стратегического планирования банков, тесно сотрудничая с бизнесом, и действуя в качестве центра передового опыта в области аналитики и непредвзятом принятии решений. Способность управлять несколькими типами рисков при соблюдении существующих правил и готовность к появлению новых правил сделает риск-менеджмент более ценным. Для большинства банков система управления рисками еще далека от того, чтобы играть эту роль.

Сложно быть готовым к любым событиям, но определенные инициативы могут быть реализованы, что приведет к краткосрочным бизнес-выгодам, помогая построить основные компоненты высокоэффективной системы управления рисками в течение следующего десятилетия.

Вот некоторые примеры таких инициатив, которые могут быть запущены сразу:

Оцифровка основных процессов. Упрощение, стандартизация и автоматизация имеют ключевое значение для снижения риска нефинансовых и операционных расходов. С этой целью система риск-менеджмента может помочь ускорить оцифровку процессов управления основными рисками, таких как кредитный и риск андеррайтинга, путем обращения к предприятиям с предложениями, не ожидая наступления неблагоприятных событий. Повышение эффективности, превосходный опыт работы с клиентами, а также улучшение продаж, очевидно, станут дополнительными преимуществами.

Повышение качества отчетов о рисках. Усиление регулирования и необходимость корректировки из-за колебаний рынка требуют быстрого, основанного на фактах принятия решений, что означает лучшую отчетность по рискам. В то время как нормативные требования уже многое сделали для

улучшения качества данных, используемых в отчетах об управлении рисками, и их своевременности, меньше внимания уделяется формату отчетов и роли их в процессе принятия решений. Замена бумажных отчетов на интерактивные IT-решения, которые предлагают информацию в режиме реального времени и возможность анализировать первопричины, позволит банкам быстрее принимать решения и определять потенциальные риски гораздо быстрее.

Сотрудничество для оптимизации баланса. Учитывая нормативные ограничения, как никогда растет значимость состава баланса в вопросах увеличения рентабельности. Система риск-менеджмента позволит оптимизировать структуру активов и пассивов баланса в зависимости от специфики деятельности в различных экономических сценариях рынка, регулирования и стратегического выбора. На сколько готов банк, например, к заключению кредитного контракта или его расширению? Такая оценка, оптимизированная аналитическими инструментами, может помочь банкам найти способы повысить отдачу от капитала от 50 до 400 базисных пункта, соблюдая по-прежнему выполнение всех нормативных требований.

Обновление кадрового резерва. Эффективность системы риск-менеджмента обычно зависит от производительности информационных технологий. При этом очень важно построение правильного сочетания технологических возможностей и творческого потенциала. Аналитики с расширенными математическими и статистическими знаниями необходимы банку для совместной работы в превращении идей в бизнес-решения. Риск-менеджеры станут доверенными консультантами в разных областях бизнеса, в то время как традиционные рабочие области потребуют меньше персонала.

Привлечение талантливых сотрудников само по себе будет непростой задачей, так как потенциальные кандидаты, как правило, предпочтут технологические фирмы, если банки не смогут адекватно заинтересовать специалистов.

Построение высокой культуры управления рисками. Выявление, оценка и смягчение риска должны стать частью повседневной работы всех сотрудников банка, а не только рискованного функционала. С помощью автоматизации и более сложных аналитических и технических возможностей человеческое вмешательство необходимо для обеспечения этики ведения бизнеса.

Таким образом, система риск-менеджмента в перспективе будет наращивать свою значимость в принятии решений. Рекомендуемые действия позволят банкам справиться с новыми требованиями и получить конкурентные преимущества.

3.2. Развитие технологии управления кредитными и операционными рисками

В международной практике доказано, что отсутствие надлежащего эффективного менеджмента в банках, несовершенство внутреннего контроля и управления рисками зачастую приводят, как к возникновению кризисов отдельных банков, так и к угрозе финансовой стабильности банковского сектора. Банку необходимо постоянно проводить политику сдерживания концентрации рисков в своем кредитном портфеле, оценивать незащищенность по всем видам рисков. В определенных нишах рынка допускается более высокий уровень концентрации рисков, исходя из аргументированной уверенности на сегменте рынка. Важным показателем кредитного риска, связанного с определённым корпоративным заёмщиком, является информация о рисках и рентабельности отрасли, в которой он работает.

Динамика развития отрасли свидетельствует о возможности успеха в данном бизнесе, конкуренция является ключевой рыночной силой, а объём продаж и полученная прибыль непосредственным образом влияют на платежеспособность заёмщика. Кредитный портфель банка состоит из ссуд, представляющих различные отрасли. Менеджмент банка должен оценивать, как в кредитном портфеле «смешаны» различные отрасли по доходности и риску, если он стремится к достижению оптимальной структуры портфеля по этим

показателям. Для этого банку необходимо производить количественную оценку доходности и рисков отраслей. Типичным примером концентрации отраслевого риска могут служить многие американские банки, региональный характер которых заставляет их идти на высокую концентрацию в ссудном портфеле той отрасли, которая доминирует в штате, где работает банк. Данные по динамике рисков и доходности отраслей позволяют банку определить наиболее эффективный выбор кредитной политики банка для диверсификации отраслевого риска кредитного портфеля. Установление лимитов по отдельным отраслям не может быть задано раз и навсегда, поскольку степень отраслевого риска не статична и требует постоянного мониторинга.

Исследование современных приоритетных направлений банковской деятельности побуждает к поиску новых путей в реализации задач кредитной безопасности, выявлению всего ценного, что создано теоретиками и практиками банковского дела для успешного решения проблем управления кредитными рисками, а также предопределяет комплексное, системное использование теоретического наследия зарубежных ученых для объективного познания данного управленческого процесса.

Поиск и реализация инновационных технологий управления и путей кредитования секторов малого и среднего бизнеса являются важнейшими задачами отечественной экономики, которые обеспечат ее инновационное развитие и повысят устойчивость к кризисным явлениям. Следовательно, вопрос управления кредитными рисками встает особо остро. Но управлять нужно сразу комплексом рисков, делая акцент именно на кредитный риск.

Не менее важную роль в условиях финансовой нестабильности в деятельности коммерческих банков играют и другие риски, среди которых наиболее сложными в управлении считаются операционные риски. Факторы возникновения данных рисков достаточно разнообразны, поэтому для каждого вида операционных рисков необходимы свои способы управления ими.

Основным компонентом операционного риска, подлежащего регулированию, является совершение несанкционированных операций, ошибки в работе персонала, нарушения и сбои в работе компьютерных сетей и оборудования. В настоящее время набирают обороты события операционного риска, связанные с высокими технологиями (рис. 3.1).

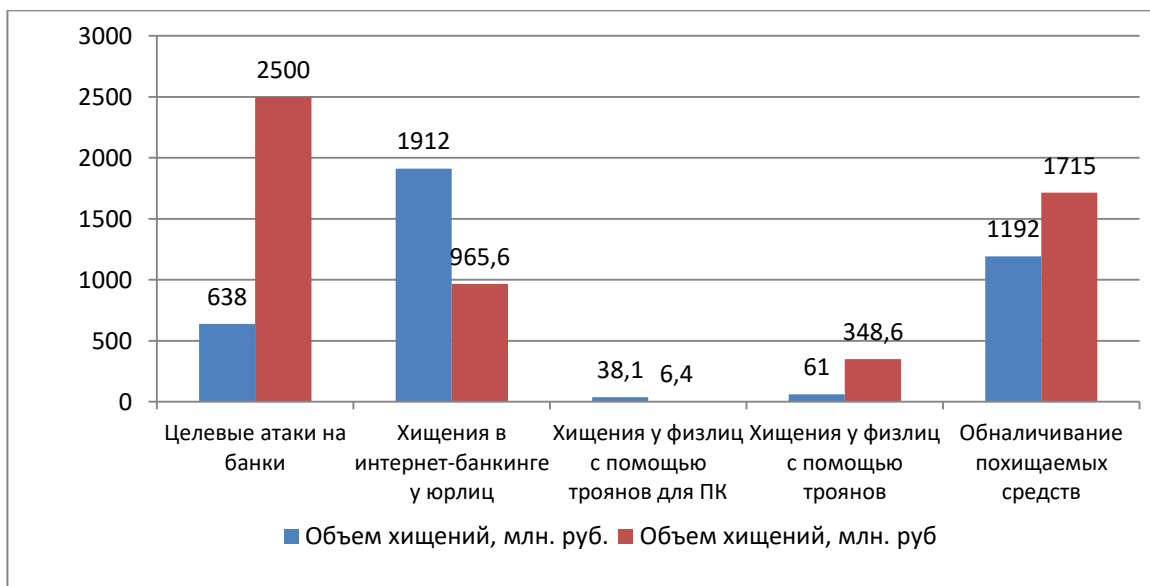


Рис. 3.1. Хищение денежных средств через высокотехнологичные атаки [3].

Наибольшая динамика по хищениям за указанный период была замечена у целевых атак на банки с 2015 по 2016 годы и составила 2500млн.руб (291,85%). Величины хищений в интернет-банкинге у юрлиц и хищения у физлиц с помощью троянов для ПК наоборот снизились на 956,16 млн.руб. и 6,4 млн. руб. млн.руб. (49,99% и 83,2%) соответственно.

Вследствие получения несанкционированного доступа к инфраструктуре кредитных организаций с помощью удаленного доступа банкоматы были заражены вредоносным кодом. Ущерб от реализации подобных атак за 2015 год составил более 29 млн руб. Совершение операций мошенниками с использованием платежных карт повлекло хищение денежных средств в размере более 500 млн.руб. [1].

Эффективность системы управления операционными рисками обеспечивается быстрой и адекватной реакцией на появление угроз,

предотвращением или снижением убытков и исключением повторной реализации рисков событий. Стандартные этапы системы управления операционными рисками кредитной организации (табл.3.1).

Таблица 3.1

Система управления операционными рисками в коммерческом банке [2]

Идентификация рисков	Мониторинг рисков	Оценка рисков	Контроль и минимизация рисков
Выявление рисков, создание реестра рисков	Создание базы данных по внутренним и внешним событиям операционных рисков, внесение результатов в базу данных, контроль выполнения мероприятий и анализ отклонений от плана, выявление новых рисков	Количественная и качественная оценка, документирование информации о рисках, формирование отчетов, актуализация реестра рисков, плана корректирующих мероприятий	Контроль за деятельностью служб внутреннего контроля и аудита, службы управления рисками, оценка критериев соответствия и эффективности, разработка внутренней нормативноправовой базы и мероприятий, корректировка плана и использование методов снижения риска.

Для выявления операционных рисков также используется такой инструмент как анализ административно-управленческих расходов на основе данных бухгалтерского или аналитического учета (штрафы и пени, связанные с операционными рисками, а также явные или вмененные расходы). Анализ расходов позволяет выявить источники операционных рисков, а также дать количественную или статистическую оценку.

Для осуществления мониторинга операционного риска используется система индикаторов уровня операционного риска (фиксирования событий), то есть показателей, связанных с уровнем операционного риска, принимаемого коммерческим банком. Для определения индикатора риска предполагается существование объективного измеримого количественного показателя риска в кредитной организации, характеризующего определенную группу потерь.

Целью управления и контроля над операционным риском в коммерческом банке является снижение информационных и финансовых убытков, связанных с отражением банковских операций на счетах бухгалтерского учета, а также правильностью отражения учетной информации в различных формах отчетности, с использованием программного обеспечения в деятельности банка, технических средств и высокотехнологического оборудования при реализации банковских услуг. Управление данной категорией рисков происходит с помощью принятия процедурных норм по операциям коммерческого банка и утверждения положений структурных подразделений, а также должностных инструкций сотрудников кредитной организации для разграничения их функций и полномочий.

Для снижения операционного риска и исключения возможных потерь в кредитной организации собираются данные о внешних и внутренних источниках операционного риска. Далее составляется аналитическая база данных о понесенных банком операционных потерях, в которой отражаются сведения о видах и размерах операционных убытков в зависимости от направлений деятельности кредитной организации.

Таким образом, среди существующих инструментов для оценки и управления операционными рисками в кредитной организации наиболее эффективными являются:

- анализ существующих методов расчета капитала, который резервируется под операционный риск, их совокупность и создание собственного способа расчета, исходя из основных направлений деятельности кредитной организации;
- внедрение общих положений, описывающих собственную систему расчета резервируемого капитала коммерческого банка под операционный риск;

- проверка на актуальность и корректность системы управления операционными рисками, проводимая каждый год, а также внесение дополнений и уточнений при наступлении данного риска;

- оценка введенной системы управления рисками ведущими экспертами, анализ статистики наступления и прогноз рисков событий в кредитной организации руководителями управления коммерческого банка.

Управление операционными рисками основывается на создании специализированных моделей, способных к мгновенному реагированию при угрозе осуществления риска, а также к предотвращению повторения данного случая. Проблема заключается в том, что вследствие закрытости банковской информации и регулярных изменений инновационных технологий, данные модели в скором времени теряют свою актуальность и становятся непригодными.

Риск-менеджмент как часть стратегического управления постоянно находится в развитии. Традиционный подход к риск-менеджменту отличался фрагментарным, несистемным характером управления, эпизодическим воздействием, где круг интересов был четко ограничен. Это был так называемый пассивный тип риск-менеджмента. Сейчас в этой сфере преобладает новый подход, согласно которому должен иметь место интегрированный объединенный подход к управлению рисками, предполагающий непрерывный риск-менеджмент, с расширенным кругом управления. Это активный тип риск-менеджмента. [1]

В рекомендациях XIX Международного банковского конгресса (МБК-2010) «Банки: жизнь после кризиса» также отмечается необходимость дальнейшего развития системы внутреннего контроля и управления рисками с учетом международной практики, чтобы обеспечить:

- повышенное внимание к вопросам концентрации рисков в первую очередь на владельцев банка;

- использование профессионального суждения в оценке рисков, адекватной оценки потерь с учетом профиля и уровня рисков, перспективного состояния рыночной сферы;
- применение для этих целей современных подходов к оценке рисков, включая стресс-тестирования;
- формирование баз данных для оценки рисков с применением современных подходов, в том числе возможностей математической статистики и теории вероятностей.

Одним из аналитических инструментов, призванных обеспечить оценку рисков, потенциальных потерь кредитной организации в случае возможных спадов в экономике, является стресс-тестирование, которое может быть определено как оценка потенциального воздействия на финансовое состояние кредитной организации ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям.

Стресс-тестирование включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен, прежде всего, на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и оценку их влияния на различные составляющие активов банка. С помощью методов количественного анализа определяются вероятные стрессовые сценарии, которым могут подвергнуться кредитные организации. Качественный анализ акцентирован на двух основных задачах стресс-тестирования:

- оценка способности капитала кредитной организации компенсировать возможные крупные убытки;
- определение комплекса действий, которые должны быть предприняты кредитной организацией для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

В качестве рекомендаций по организации работы по стресс-тестированию в кредитной организации можно выделить следующее:

- кредитные организации должны по возможности оперативно проводить стресс-тестирование, чтобы в случае необходимости быстро принимать решения по реализации на изменившиеся рыночные условия;

- при проведении стресс-тестирования кредитным организациям необходимо учитывать портфель активов в целом, поскольку при выявлении рисков, присущих отдельным его элементам, могут быть ненадлежащим образом оценены риски, характерные для портфеля активов в целом; также важное значение имеет стресс-тестирование отдельных компонентов кредитного портфеля;

- проведение стресс-тестирования исключительно на основе анализа прошлых событий недостаточно для полной оценки рисков. Поэтому наряду с историческими сценариями следует разрабатывать гипотетические сценарии, характеризующиеся максимально возможным риском и потенциальными потерями для кредитной организации;

- в целях идентификации сценариев в работе над стресс-тестированием должен участвовать широкий круг специалистов кредитной организации. Вся работа должна вестись под наблюдением и с прямым участием руководства кредитной организации;

- руководство кредитной организации должно уделять постоянное внимание актуальности стресс-тестов и контролировать процесс их уточнения и модификации для более полного учета текущего состояния и перспектив развития кредитной организации (например, в условиях выхода кредитной организации на новые сегменты рынка или внедрения новых банковских продуктов).

Особое внимание должно быть уделено мерам по защите интересов банка в случае наступления одного из факторов, указанных как отклонение от нормальной ситуации. Таким образом, применение методик стресс-тестирования позволит банкам обеспечить качественное управление рисками,

что позволит им успешно выполнять основные задачи и цели своей деятельности [2].

Управление рисками может помочь финансовым учреждениям дифференцировать себя и достичь устойчивости во времена финансовой турбулентности. Однако реализация этого подхода требует, чтобы управление рисками осуществлялось во всех частях банка, от корпоративной культуры и бизнес-планов до операций, финансирования, и оперативного принятия решений. Именно поэтому в настоящее время значительный интерес представляют разнообразные комплексные методики повышения эффективности риск-менеджмента. Одна из таких методик – система сбалансированных показателей (ССП). Использование СПП, интегрированной в систему риск-менеджмента, позволяет осуществить переход от функциональной модели риск-менеджмента к модели, построенной на основе бизнес-процессов. Это, в свою очередь, дает возможность разработать информационную систему управления кредитными рисками, интегрированную в единую систему управления банковскими рисками, что будет способствовать повышению качества корпоративного управления [3].

Таким образом, можно выявить связь между управлением рисками и стратегией, что стало наиболее важным аспектом эволюции интегрированной системы. Новая модель управления рисками включала в себя концепцию корпоративного риск-менеджмента и расширяла охват рисков, связанных со стратегией. Сегодня этот подход стал корпоративным стандартом, его постоянно совершенствуют и модернизируют. Нужно отметить, что СПП позволяет не только обеспечить гарантированно полный перечень выявляемых с ее помощью рисков, но и систематизировать, а также максимально упростить процедуру их выявления. СПП обеспечивает подходящую инфраструктуру для реализации риск-менеджмента в организации, интегрированную систему сбора и обработки информации. Включение СПП в систему риск-менеджмента усиливает сферу внимания руководства к рискам, так как обеспечивается

четкое и ясное понимание, где располагается фактор риска в системе управления показателями. С другой стороны, интеграция риск менеджмента и системы сбалансированных показателей приведет к формированию более эффективной ССП. Между тем, если бы риск-менеджмент был встроен в существующую ССП организации, было бы меньше требований к созданию новой функции управления рисками, так как компоненты риска были бы включены в ответственность каждого сотрудника [4].

При рассмотрении экономического положения потенциального заемщика важны буквально все моменты, иначе банк может понести огромные потери. Кредитным отделам банка необходимо постоянно учитывать, анализировать зарубежный и все возрастающий казахстанский опыт. Эффективное развитие экономики невозможно без развития малого и среднего бизнеса, чьим основным источником финансирования являются не крупные иностранные инвесторы, а отечественные банки.

Таким образом, стоит уделить особое внимание состоянию внутреннего финансового сектора экономики и, прежде всего, кредитно-финансовым институтам и принять необходимые меры по его оздоровлению.

3.3. Направления повышения результативности управления на основе совершенствования системы риск-менеджмента

Основная задача, стоящая перед банковскими структурами - минимизация операционных рисков. Для достижения данной цели необходимо совершенствование системы управления операционными рисками.

Часто риск противопоставляют угрозе. Однако и этот подход к данной экономической категории тоже не оправдан, т.к. угроза по своей природе имеет низкую вероятность, даже при учете максимального уровня негативных последствий. В то время как риск представляет собой событие с высокой степенью вероятности наступления. И в данном случае возможен анализ

достаточно большого объема информации с целью оценки как вероятности, так и последствий развития рискованной ситуации.

Таким образом, для более полного определения риска необходимо учитывать не только отрицательные, но и положительные последствия. Данное обстоятельство характерно и для банковских рисков.

Согласно Указаниям Банка России «О типичных банковских рисках», под банковским риском понимается присущая банковской деятельности вероятность понесения кредитной организацией потерь и ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с внутренними и внешними факторами.

В качестве методов ограничения операционного риска можно предложить:

- разделение функций по проведению сделок, которые должны производиться сотрудниками отдельных независимых подразделений, в целях персональной ответственности за каждую;
- введение мер операционной, технической и физической безопасности (например, путем ограничения физического и логического доступа к информации с помощью шифрования, паролей и т.д.);
- обеспечение хранения, обработки и передачи данных, наличие дублирующих мощностей в телекоммуникационных и вычислительных сетях, обеспечение целостности данных и программного обеспечения;
- разработка планов и сценариев действий в чрезвычайных ситуациях и наличие возможности оперативного восстановления бизнеса в целях обеспечения непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и сделок;
- определение приемлемого уровня операционных рисков, присущих деятельности банка на финансовых рынках, и установление лимитов;
- юридический контроль оформления операций (договоры и прочие документы);

- подтверждение сделки контрагентом, т.е. проведение расчетов только по факту получения от контрагента подтверждения сделки по надежным каналам связи;
- наблюдение за операционными рисками с целью принятия мер по поддержанию рисков на приемлемом уровне;
- контроль правильности, адекватности и полноты применения утвержденных процедур контроля и управления определенным уровнем рисков, а также независимая оценка результатов деятельности;
- передача операционного риска третьим лицам путем страхования и аутсорсинга (привлечение специализированной сторонней организации для выполнения отдельных видов работ/услуг) или отказ от осуществления определенных видов сделок.

Известно, что самым слабым звеном в автоматизированных системах при выполнении стандартных (рутинных) процедур является человек, поэтому технологический подход в самом общем виде направлен на снижение риска человеческого фактора при выполнении банковских операций. Основным направлением здесь с точки зрения минимизации операционного риска является максимальная автоматизация процессов управления и контроля информации на стадиях ввода/вывода данных в/из АБС.

Практика борьбы за снижение операционного риска выработала ряд типовых на сегодняшний день подходов, которые реализуются во всех промышленных АБС. Рассмотрим некоторые из них.

Управление правами доступа пользователей - позволяет разграничить доступ к информации в зависимости от компетенции и сферы ответственности конкретного исполнителя. Так, например, можно предоставить право формировать и корректировать реквизиты платежного поручения одному пользователю, в то время как другой пользователь будет иметь только право просмотра. Тем самым снижается риск внесения ошибочных данных неквалифицированным пользователем.

Автоматизированное заполнение документов условно постоянной информацией - минимизирует ручной ввод данных операционистом. При этом используются такие приемы, как:

- применение различных настроечных параметров (реквизиты банка, организационная структура, ФИО руководства и т.п.), информация из которых автоматически включается в различные платежные документы, отчеты и другие документы;

- справочники-классификаторы с нормативно-справочной информацией (НСИ), которая используется как при заполнении исходящих, так и при контроле входящих документов. Состав таких справочников в АБС достаточно широк, он включает в себя общероссийские классификаторы (ОКВЭД, ОКПО, СОАТО и др.), отраслевые классификаторы (ЦБ РФ, МНС, ФСФМ, ФСФР и др.), а также ряд международных стандартов (ISO, SWIFT, стандарты международных платежных систем);

- шаблоны операций и документов с предварительно заполненными параметрами, например маски счетов, коды документов, коды операций и т.п. Такие шаблоны позволяют избежать полного ручного заполнения документов - достаточно указать сумму и детали платежа. Если учесть, что количество платежных (и других) документов, формируемых в АБС, достаточно велико, а число реквизитов в таких документах тоже немалое, такие шаблоны являются эффективнейшим средством снижения операционного риска;

- формализованное описание условий типовых договоров, банковских продуктов (типы операций, процентные ставки, пеня, срочность и т.п.) - также позволяет избежать появления ошибок, как при первоначальном вводе договора, так и при последующей его обработке (начисление процентов, пролонгация, закрытие);

- реализация протоколов обмена с внешними системами РКЦ, SWIFT, карточными процессингами и др. - исключает ручной набор платежных документов на терминалах соответствующих внешних систем. При этом очень

важно обеспечить хранение в АБС формализованных описаний расчетных инструкций контрагентов.

Как видно из контекста, указанные приемы в основном направлены на минимизацию ввода реквизитов непосредственно операционистом за счет использования системной предварительно проверенной информации, хранящейся в базе данных.

Способствует снижению операционного риска и основной принцип СУБД однократность ввода информации и многократное ее использование в различных приложениях. При этом важным элементом являются выделение и использование типовых (стандартных, ядерных) прикладных процедур, например расчета процентов, в различных функциональных модулях АБС.

Здесь же следует отметить важность разработки и использования таких организационно-технических приемов, как:

- организация двойного ввода значимой информации;
- акцепт выполняемых операционистом операций вышестоящим лицом;
- применение дополнительных процедур контроля результатов расчета, которые особенно широко используются при формировании банковской отчетности (поверочные тесты, расшифровки сводных и агрегированных данных и т.п.).

Перечисленные выше методы снижения операционного риска не претендуют на полноту охвата, главная их особенность это то, что они могут быть применены для любого реализуемого в АБС банковского продукта. В то же время порядок и правила выполнения банковских операций достаточно жестко регламентируются нормативными документами Банка России, начиная с правил бухгалтерского учета (формирование плана счетов и номеров счетов, выполнение проводок и т.п.) и заканчивая четкими требованиями к геометрии форм выходных документов. Кроме того, существует жесткая регламентация и со стороны внешних систем, с которыми взаимодействует АБС.

Поэтому важнейшим элементом снижения операционного риска является соответствие результатов функционирования программного обеспечения АБС этим внешним требованиям. Другими словами, алгоритмы и их реализация (код программы) не должны содержать ошибок, то есть отличий от заявленной функциональности банковского продукта и от законодательных требований к условиям его реализации.

Минимизация рисков здесь достигается за счет хорошо проработанных промышленных методов разработки ПО, анализ которых не входит в предмет настоящей статьи. Можно лишь отметить, что набирающий в последнее время популярность подход к независимой реализации сервисов в рамках информационных систем (SOA - сервис-ориентированная архитектура), безусловно, способствует минимизации операционного риска. Дело в том, что «монолитное» ПО, в котором одни и те же процедуры используются для реализации различных банковских продуктов, чрезвычайно чувствительно к модификациям - любое вносимое в интересах конкретной функциональности изменение может непредсказуемо отразиться на других функциях. А так как в настоящее время поток нормативных изменений правил выполнения банковских операций и формирования отчетности достаточно интенсивный, то и соответствующие изменения в ПО АБС вносятся практически постоянно.

Таких примеров можно привести достаточно много. Но эти проблемы в процессе эксплуатации постепенно решаются также эмпирическим путем. В настоящее время в связи с практикой применения Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» рассматриваемый здесь методологический аспект приобретает особое значение.

Практически во всех АБС появился дополнительный функционал для реализации положений упомянутого Закона и связанных с ним нормативных актов Банка России и других правительственных органов власти:

- идентификация клиентов, установление и идентификация выгодоприобретателей - сбор информации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- выявление операций, подлежащих обязательному контролю, и иных операций с денежными средствами или иным имуществом, связанных с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, или финансированием терроризма;
- выявление среди клиентов или участников операций лиц и организаций, причастных к терроризму;
- формирование сообщений в уполномоченный орган (ФСФМ).

Появились даже автономные программные продукты с такой функциональностью, которые используют сведения, экспортируемые из АБС.

Имеется достаточно большое количество методических разработок, определяющих порядок идентификации клиентов, выявление операций, подлежащих обязательному контролю, протоколы передачи данных в ФСФМ.

Вместе с тем и в этих нормативных документах имеются положения, не поддающиеся формализации в рамках АБС. Примерами могут служить группы операций, приведенных в Положении ЦБ РФ от 20.12.2002 № 207-П и отмеченных кодами 5000 «Иные сделки с движимым имуществом» и 8000 «Сделки с недвижимым имуществом». Так как через банк проходят платежи по указанным сделкам, а в платежных документах пока никак не регламентированы ссылки на такие сделки, то выявить автоматизированным способом такие платежи невозможно, и риск не выявления таких операций достаточно велик. Что это означает для банка - можно легко себе представить.

На практике для выявления операций, подлежащих обязательному контролю, в АБС применяются различные способы фильтрации платежных документов:

- по корреспонденции счетов, соответствующих предварительно настроенным шаблонам;
- по нахождению суммы платежа в определенных пределах;
- по наличию в поле «Назначение платежа» определенных словосочетаний.

Окончательное решение по отбору операций остается за операционистом. Если учесть, что, как правило, количество документов, отобранных по такому сочетанию фильтрующих параметров, бывает достаточно большим, эффективность такого контроля оставляет желать лучшего.

В данной работе были определены перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в ПАО «Сбербанк» с учетом усиливающейся неопределенности окружающей среды банковского бизнеса и диалектики регулирования.

Известно, что самым слабым звеном в автоматизированных системах при выполнении стандартных (рутинных) процедур является человек, поэтому технологический подход в самом общем виде направлен на снижение риска человеческого фактора при выполнении банковских операций. Основным направлением здесь с точки зрения минимизации операционного риска является максимальная автоматизация процессов управления и контроля информации на стадиях ввода/вывода данных в/из АБС.

Таким образом, предложение по совершенствованию системы управления рисками для ПАО «Сбербанк России» является выгодным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банки уделяют первостепенное значение организации процесса управления рисками в части обеспечения предотвращения рисков, осуществления их регулирования и сведения к минимуму, так как для клиента необходима гарантия безопасности и надежности. Именно для обеспечения максимальной безопасности банки предпринимают против риска ряд защитных мероприятий, определяющих содержание рискованной политики.

Риски являются неотъемлемой частью банковской деятельности. Они имеют большое разнообразие по таким критериям как состав, причины, обуславливающие их происхождение, и уровень влияния. Поэтому осуществление риск-менеджмента подразумевает под собой в первую очередь создание сложной, многоуровневой классификации и определения весьма значимых рисков.

Риск-менеджмент в процессе своей деятельности неуклонно провоцирует столкновение интересов Центрального и коммерческих банков. При этом задачей первого является обеспечение стабильности банковской системы, а вторых – достижение максимальной прибыли, получаемой в процессе их деятельности. Исходя из этого, Центральный банк определяет свободную зону для коммерческих банков, в рамках которой они способны самостоятельно вести свою экономическую деятельность.

Непрерывное совершенствование систем управления всех имеющихся банковских рисков обеспечивает достижение и сохранение необходимого уровня качества работы банков.

Разработанные банками системы управления подразумевают под собой не только осуществление необходимого уровня защиты от выявленных рисков, но и носят предупреждающий характер, целью которого является осуществление необходимого воздействия на направление деятельности кредитных организаций. Несмотря на это, управление операционными и правовыми рисками, а также рисками нарушения правил информационной безопасности,

требует особого внимания со стороны коммерческих банков. Не стоит забывать и про сведение к минимуму такого риска как утрата деловой репутации, подразумевающего необходимость неуклонного соблюдения банковскими организациями такого принципа как «знай своего клиента». Так же стоит отметить, что филиальные коммерческие банки должны уделить особое внимание вопросам риск-менеджмента, связанного с деятельностью своих филиалов.

В условиях развития банковских операций с предприятиями и организациями реального сектора экономики особое значение приобретает управление кредитным риском и риском ликвидности, а также координация управления такими рисками.

В процессе написания магистерской диссертации были оценены банковские риски коммерческой организации ПАО «Сбербанк России». На основании этого была обозначена и достигнута цель, заключающаяся в разработке мероприятий по снижению обнаруженных существенных банковских рисков. В ходе исследования решены поставленные задачи и сделаны соответствующие выводы.

Объектом теоретического исследования была принята система риск-менеджмента в коммерческом банке.

В результате проведенной систематизации научных подходов к трактовке понятия «финансовый риск-менеджмент, он представляет собой неотъемлемую составляющую системы управления банком, представляющую собой совокупность определенных организационных подразделений, процедур и направлений, обеспечивающих эффективность и безопасность его бизнеса. Иными словами это стратегия, тактика управления направлены на достижение основных бизнес-целей банка.

С учетом нового наполнения процедур управления рисками в контексте эволюции регулирования банковской деятельности, специфики макроэкономической политики и регулирования в современных условиях,

интегрированная система риск-менеджмента представляет собой трехуровневый процесс:

- управление совокупным риском Банка;
- управление отдельными группами рисков Банка в рамках ограничений и требований, установленных на первом уровне управления;
- управление отдельными группами риска Банка в рамках требований и ограничений, установленных на первом и втором уровнях управления.

Перспективные направления реформирования структуры риск-менеджмента в российских банках в контексте тенденций регулирования их деятельности представлены в третьей главе магистерской диссертации.

Первоочередной целью кредитных организаций является получение наибольшей прибыли в качестве результата своей коммерческой деятельности. При этом стоит отметить, что размер возможной прибыли прямо пропорционален совокупности всех имеющихся рисков. Кредитным организациям в силу своей коммерческой деятельности регулярно приходится сталкиваться с огромным количеством рисков, различающихся по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на их уровень, по способу анализа рисков и методам их описания. Так же нельзя оставить без внимания тот факт, что все виды рисков системно взаимосвязаны и оказывают влияние на функционирование и финансовую устойчивость банков. Изменение одного вида риска незамедлительно вызывает изменение практически всех остальных, что, несомненно, добавляет определенную сложность в определении метода анализа уровня конкретного риска. Из этого следует, что принятие решения по снижению уровня одного риска одновременно требует основательного анализа огромного количества других рисков.

С целью снижения уровня банковских рисков в настоящей магистерской диссертации предлагается усовершенствовать систему управления рисками.

Реализация предложенного мероприятия будет способствовать снижению операционных рисков, что обеспечит необходимую стабильность деятельности ПАО «Сбербанк России» и заданный уровень доходности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балдин, К.В. Риск-менеджмент [Текст]: учебное пособие/ К.В. Балдин, - М.: Эксмо, 2006. - 368 с.
2. Банковский менеджмент [Текст]: учебник под ред. О.И. Лаврушина, - 4-е изд.стер.- Москва: КНОРУС, 2011.-560с.
3. Банковское дело [Текст]: учебник для вузов. / под ред. Г. Белоглазовой, Л. Кроливецкой - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 400 с.
4. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент [текст]: учебное пособие/ А.П. Егоршин, - Н. Новгород: НИМБ, 2010. - 192 с.
5. Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент [текст]: учебное пособие/ А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева, - М.: Проспект, 2010. - 592 с.
6. Коробов С.С. Банковское дело [Текст], учебник под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Г. Коробова.- М.: Магистр, 2011.- 592 с.
7. Риск-менеджмент в коммерческом банке : монография / коллектив авторов ; под ред. И.В. Ларионовой. — М. : КНОРУС, 2016. — 456 с.
8. Федорова А.Ю. Развитие финансовой системы в условиях модернизации экономики России [Текст]: Коллективная монография / А.Ю. Федорова, Т.Н. Толстых, Я.Ю. Радюкова //, Тамбов. – 2013.
9. Филиппова, И.А. Деньги, кредит, банки [Текст]: учеб.-метод. комплекс / И.А. Филиппова, ,Н.А. Филиппова - 2-е изд. - Ульяновск: УлГТУ, 2006. - 145 с.
10. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / колл.авторов; под ред. проф. Е.И. Шохина. - М.: КНОРУС, 2008. - 480с.
11. Алексеева, Д.Г. Правовые проблемы управления регуляторным риском при осуществлении отдельных банковских операций [Текст] /Д.Г. Алексеева // Приложение к журналу «Предпринимательское право».-2016.–№2.–С.31-34.

12. Андриянова, А.А. Актуальные аспекты управления банковскими рисками [Текст] / А.А. Андриянова // Экономика и предпринимательство.–2015.– №11-2(64-2).–С.1052-1056.
13. Барикенов, Е.С. Банковские риски: анализ, методы оценки и снижения [Текст] / Е.С. Барикенов // Вестник магистратуры.–2014.–№11-2(38).–С.57-59.
14. Банникова, Л.А. Банковские риски. Методы управления банковскими рисками [Текст] / Л.А. Банникова, Л.Р. Курманова // Современные финансовые инструменты развития экономики регионов.–2014.– С.24-25.
15. Беспалова И.В. и Яшина Н.М. Методы и финансовые инструменты управления рисками российских банков [Текст] / И.В. Беспалова, Н.М. Яшина // Экономические науки. – 2014. - № 6.- С. 1242-1246.
16. Боковец, В.В. Риски: сущность, эволюция и классификация [Текст] / В.В. Боковец, Т.В. Перерва // Региональная экономика и управление.–2016.– №5(12).–С.77-80.
17. Будагянц, О.И. Анализ зарубежного опыта управления банковскими рисками [Текст] / О.И. Будагянц // Экономика и менеджмент систем управления.–2015.–Т.18.–№4.1.–С.129-136.
18. Быстрова, Т.И. Мониторинг и управление банковским операционным риском [Текст] / Т.И. Быстрова // Роль науки в развитии общества.–2016.–С.20-23.
19. Валенцева, Н.И. Риски банковского сектора России: актуальность модели регулирования [Текст] / Н.И. Валенцева, М.А. Поморина // Банковское дело.– 2014.–№6.–С.33-37.
20. Варламова Т.П. Управление рисками потребительского кредитования [Текст] / Т.П. Варламова, М.А. Варламова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. - № 7-7. – С.17-20.

21. Голенда, Л.К. Управление операционными рисками в банковском секторе [Текст] / Л.К. Голенда, Н.Н. Говядинова, Е.В. Шиперко // Математика, статистика и информационные технологии в экономике, управлении и образовании.–2014.–С.167-172.
22. Давыдова А.И. Кредитный риск в области потребительского кредитования и способы его минимизации [Текст] / А.И. Давыдова, А.А. Гулько//Проблемы и перспективы экономики и управления. – 2017. – С.54-56.
23. Давыдова А.И. Управление финансовыми рисками в коммерческом банке как основа его финансовой устойчивости [Текст] / А.И. Давыдова, Ю.В. Всяких //Молодой ученый. – 2015. – № 23(103).- С.54-56.
24. Демьянов, А.А. Управление финансовыми рисками предприятия, связанными с банковским сектором [Текст] / А.А. Демьянов // Инновации и инвестиции.–2015.–№6.–С.33-35.
25. Жукова, И.А. Методические основы управления кредитным риском при взаимодействии банковских и корпоративных структур [Текст] / И.А. Жукова // Экономика и предпринимательство.–2014.–№5-1(46-1).–С.450-454.
26. Жукова, И.А. Методические основы управления банковскими рисками в отечественном банковском секторе [Текст] / И.А. Жукова // Экономика и предпринимательство.–2014.–№4-2(45-2).–С.700-703.
27. Ильченко, К.М. Традиционные подходы к управлению банковскими рисками [Текст] / К.М. Ильченко // Материалы II Международной научно-практической конференции «Модернизация экономики и управления».–2014.–С.125-127.
28. Каджо, К.Д. Банковские риски и их особенности [Текст] / К.Д. Каджо, С.А. Хие Брибо // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и финансов современной России.–2015.– С.51-55
29. Казимагомедов, А.А. Методы управления банковским риском при потребительском кредитовании заемщиков [Текст] / А.А. Казимагомедов Тенденции и перспективы развития науки XXI века.–2016.–С.47-50.

30. Кашапов, И.В. Банковские риски: понятийный аппарат и классификация [Текст] / И.В. Кашапов // Современные тенденции в экономике и финансах.–2014.–С.86-88.

31. Кириенко Е.С. Характеристика основных факторов возникновения и методы управления кредитным риском в сфере потребительского кредитования [Текст] / Е.С. Кириенко // Сборник научных трудов: материалы научно-практической конференции. Сыктывкар, 2014.- С.68-74.

32. Клементьев В.А. Совершенствования формы заявления-анкеты заемщика в целях снижения рисков потребительского кредитования [Текст] / В.А. Клементьев // Финансы и кредит. – 2010. - № 28 (316). – С.35-39.

33. Комарова, А.В. Проблемы управления рисками в банковской деятельности [Текст] / А.В. Комарова // Труды молодых ученых Алтайского государственного университета.–2015.–Т.1.–№12.–С.111-114 .

34. Косов М.Е. Проблемы управления рисками потребительского кредитования в банковском секторе экономики России [Текст] / М.Е. Косов // Финансы и кредит. – 2012. - № 19 (307). – С.14-18.

35. Куклина, Е.А. Современные риски и угрозы банковской деятельности [Текст] / Е.А. Куклина // Труды Международной Научной Школы МАБР «Моделирование и Анализ Безопасности и Риска в Сложных Системах».–2015.–С.253-257.

36. Легонькова, Н.М. Основные подходы к управлению банковскими рисками [Текст] / Н.М. Легонькова, С.В. Ерзунова // Новая модель экономического роста на основе структурной модернизации в России.–2015.–С.318-322.

37. Луо, Ц. Риски и их виды в банковской практике [Текст] / Ц. Луо, А.М. Нургалиева // Научный альманах.–2016.–№1-1(15).–С.177-184.

38. Мгерян, М.А. Банковские риски в условиях современной российской экономики [Текст] / М.А. Мгерян, Д.А. Сидельников // Теория и практика современной науки.–2015.–№5(5).–С.227-230.

39. Мирошниченко, О. Риски банковского сектора России: оценка современного состояния [Текст] / О. Мирошниченко // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.–2015.–№3.–С.280-283.
40. Москвин, В.А. Определение сущности понятия «риск» [Текст] / В.А. Москвин // Инвестиции в России.–2016.–№6(257).–С.3-9.
41. Мун, О.С. Анализ мирового опыта управления кредитным банковским риском [Текст] / О.С. Мун // Материалы Международной научно-практической конференции «Экономика. Теория и практика».–2014.–С.97-101.
42. Набиев, С.А. Риски банковской деятельности в условиях нестабильности российской экономики [Текст] / С.А. Набиев // Приложение к журналу «Предпринимательское право».–2016.–№2.–С.18-21.
43. Нечаева, С.Н. Процедура управления банковскими рисками [Текст] / С.Н. Нечаев // Сибирский торгово-экономический журнал.–2016.–№1(22).–С.181-183.
44. Новикова И.П. Риски потребительского кредитования: проблемы и пути решения [Текст] / И.П. Новикова // Интеграл. – 2013. - №5. – С.79-87.
45. Ноянов, М.Е. Сущность и классификация предпринимательских рисков [Текст] / М.Е. Ноянов // Актуальные научные исследования в современном мире.–2016.–№5-3(13).–С.55-60.
46. Орлова, О.Ю. Проблема совершенствования механизма управления рисками в системе банковского менеджмента [Текст] / О.Ю. Орлова // Наука сегодня: постулаты прошлого и современные теории.–2015.–С.93-96.
47. Орлова, О.Ю. Экономическая природа и сущность рисков: теоретические аспекты [Текст] / О.Ю. Орлова // Управление экономическими системами: научный журнал.–2016.–№12(94).–С.74.
48. Остудина, Т.В. Совершенствование системы управления рисками через создание интегрированной системы банковского риск-менеджмента [Текст] / Т.В. Остудина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева.–2014.–№1(30).–С.133-140.

49. Печалова, М.Ю. Банковские риски: распознавание и методы оценки [Текст] / М.Ю. Печалова // Экономика. Бизнес. Банки.–2015.–Т.2.–С.145-150.
50. Романихина, К.Н. Банковские риски и их классификация по источнику опасности [Текст] / К.Н. Романихина, Т.В. Гапоненко // Экономика и управление: традиции и инновации.–2015.–С.93-96.
51. Симоненко, Н.Н. Риски в банковской практике / Н.Н. Симоненко // Вестник научных конференций.–2015.–№1-2(1).–С.145-147.
52. Сороко А. И. Развитие банковского регулирования и кредитный риск [Текст] / Сороко А. И. //Управление в кредитной организации.- 2014. № 1.
53. Фаттахова, Р.Х. Управление риском банковской ликвидности [Текст] / Р.Х. Фаттахова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса.–2014.–№3(28).–С.205-208.
54. Фисенко, О.А. Банковские риски: понятие и сущность[Текст] / О.А. Фисенко // Материалы Международной научно-практической конференции «Экономика. Теория и практика».–2014.–С.63-70.
55. Информационный сайт РБК (РосБизнесКонсалтинг) [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.rbc.ru>
56. О банках и банковской деятельности [электронный ресурс]: федер.закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 03.07.2016) // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ - СПС «КонсультантПлюс»
57. О типичных банковских рисках [Электронный ресурс]: указание ЦБ РФ от 23.06.2004 г. №70-Т - URL:<http://www.zaki.ru/pagesnew.php?id=3458> (дата обращения: 01.05.2013).
58. О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы [Электронный ресурс]: указание Банка России от 15.04.2015 N 3624-У (ред. от 03.12.2015) // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180268/ - СПС «КонсультантПлюс».

59. О форме и порядке раскрытия кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы) информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом [Электронный ресурс]: Регистрация в Минюсте России № 48769 Указание Банка России от 01.11.2017 //Режим доступа - <https://www.iaa-ru.ru>.

60. Об обязательных нормативах банков[Электронный ресурс]: инструкция Банка России от 03.12.2012 №139-И (ред. от 13.02.2017) // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139494/ - СПС «КонсультантПлюс».

61. Об оценке экономического положения банков [Электронный ресурс]: Указание Банка России от 30.04.2008 N 2005-У (ред. От 11.11.2016) // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77421/ - СПС «КонсультантПлюс» .

62. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»[Электронный ресурс]: // Режим доступа - <http://www.sberbank.ru>

63. Положение о порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска [Электронный ресурс]: (утв. Банком России 03.12.2015 N511-П) // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190828/ - СПС «КонсультантПлюс».

64. Положение о порядке расчета размера операционного риска [Электронный ресурс]: (утв. Банком России 03.11.2009 №346-П) (ред. от 18.11.2015) // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95315/ - СПС «КонсультантПлюс».

65. Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности [Электронный ресурс]: (утв. Банком России 26.03.2004 N 254-П) (ред. от 14.11.2016) // Режим доступа -

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47597/ - СПС
«КонсультантПлюс».

66. Davronov, Sh.Z. Improving management of risks related to international operations in bank engineering. *European science review*, 2016, №1. – pp. 205 – 208.

67. Penkal, N.A. Common risks for banking and insurance institutions. *Collection of scientific articles «Economics, management, law: problems and prospects»*, 2015. – pp. 96 – 99.

68. Stezhkin, A.A. Management of banking network stability taking into account industry-specific risks. *Automation and Remote Control*, 2015, T. 76. – № 2. – pp. 353 – 367.

69. Internal risk management in commercial bank. V. Telyatnikova, M. Tokareva. *Nauka i studia*, 2015, T. 10. – pp. 87 - 90.

70. Diversification of banking risks in the context of financial globalization. L.I. Yuzvovich, N.N. Mokeeva. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015, T. 6. – №3 S3. – pp. 147 - 156.