

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2022.99.30.065****Мировая практика управления бизнес-риском и необходимость ее применения российскими банковскими организациями****Качур Алексей Сергеевич**

Студент магистратуры образовательной программы
«Международная торговая политика»,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
101000, Российская Федерация, Москва, ул. Мясницкая, 20;
e-mail: askachur@edu.hse.ru

Аннотация

Статья посвящена вопросам риск-менеджмента в банковском секторе как на мировом уровне, так и на уровне Российской Федерации. Цель данной работы сводится к анализу развития мирового риск-менеджмента в банковском секторе, а также сравнению лучших мировых практик менеджмента с применяемыми практиками в России. Методология исследования построена на дескриптивном, сравнительном и функциональном анализе. Сделан вывод о важности своевременного внедрения современных мировых практик риск-менеджмента в финансовые организации Российской Федерации. В случае надлежащего применения мировых практик риск-менеджмента российскими банками произойдет существенное повышение их эффективности в совокупности с увеличением финансовой устойчивости.

Для цитирования в научных исследованиях

Качур А.С. Мировая практика управления бизнес-риском и необходимость ее применения российскими банковскими организациями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 10А. С. 612-620. DOI: 10.34670/AR.2022.99.30.065

Ключевые слова

Банковский сектор, финансовые риски, риск-менеджмент, проблемы, перспективы, экономическая политика.

Введение

Банковский сектор – один из наиболее важных секторов экономики. Именно посредством регулирования деятельности в банковской сфере экономические институты могут влиять на ситуацию на внутреннем рынке и ценообразование. Однако ввиду специфичности бизнеса кредитные организации, коими являются банки, являются носителями риска. Зачастую риск носит системный характер, когда проблемы, с которыми не смог справиться один из банков, моментально приводят к нарушению операционной деятельности других банков, в результате чего возникает эффект домино, который может закончиться крахом всей финансовой системы, если регулятивные органы вовремя не вмешаются в ситуацию, введя надлежащие меры. Пример такого явления – мировой финансовый кризис, в результате которого большая часть банков потеряла свои активы из-за массовых неплатежей по ипотечным облигациям.

Основная часть

Для того чтобы предупредить подобные явления в будущем, существуют институты, отвечающие за риск-менеджмент. Одним из традиционных подходов по управлению рисками является финансовый менеджмент – процесс, при котором анализируется портфель активов банка для того, чтобы сделать его более диверсифицированным, если он таковым не является, путем покупки и продажи различных активов. Переломным моментом в подходе к регулированию в сфере банковского сектора стал 2008 год, когда произошел финансовый кризис. Если до этого момента банки расценивались как институты, нейтральные к риску, то после 2008 года банки стали расценивать как экономических агентов, негативно воспринимающих риск. Так, банки Европы, США и Японии во время и после кризиса начали отходить от использования более рискованных и запутанных бизнес-моделей, перейдя на более консервативные и прозрачные. основополагающим фактором, влияющим на эффективность управления рисками в банковском секторе, является уровень открытости кредитного учреждения. Согласно исследованиям, именно уровень открытости играет решающую роль в сложных ситуациях и позволяет избежать риска ликвидности, поскольку при прочих равных условиях банку, имеющему прозрачную структуру и регулярно предоставляющему финансовые отчеты, гораздо проще получить дополнительное финансирование. Помимо привлечения дополнительных финансовых средств, риск ликвидности может быть нивелирован созданием резервного фонда. С одной стороны, такой метод позволяет избежать привлечения дополнительных средств, и значит – обслуживания кредита, однако, с другой стороны, снижает эффективность кредитной организации. Активы, включенные в резервный фонд, не приносят дохода, происходит отвлечение финансов от деловых операций.

С начала 1990-х годов тренды в банковском регулировании вновь претерпели изменения: ввиду дальнейшего роста взаимосвязанности финансовых рынков, международной конкуренции, волатильности и интенсивности дефолтов риск-менеджмент стал еще более значимым, сформировав новую финансовую индустрию. Повысился уровень международных регуляторов, например, в 1988 году Базельским комитетом было разработано и утверждено Соглашение о достаточности капиталов для банков. Несмотря на это, мировой финансовый кризис продемонстрировал, что мировая банковская сфера по-прежнему недостаточно качественно регулируется, а значит подвержена риску. Негативные последствия кризиса побудили экспертов к поиску новых и пересмотру эффективности старых инструментов

банковского регулирования. В частности, на основе пятилетнего социологического и экономического исследования двух английских банков был выявлен новый фактор, влияющий на управление риском, – взаимодействие риск-менеджеров с другими сотрудниками банка. В результате эксперимента было выявлено, что наличие даже большого штата риск-менеджеров не снижает долю риска, которую будет брать на себя кредитная организация, даже если эти люди – профессионалы высшего класса. Дело в том, что риск-менеджеры – это люди, которые предлагают решения, а не принимают их. Из-за этого команде риск-менеджмента зачастую приходится конкурировать за внимание начальства при принятии решений, связанных с финансовым риском. В связи с этим, для того чтобы управление кредитным риском было наиболее эффективно, необходимо создавать и поддерживать высокий уровень риск-культуры в кредитной организации. Необходимость риск-культуры также была подтверждена другим исследованием, проведенным на основе изучения деятельности более 300 австралийских банков. Была выявлена значимость наличия контактов между отделом риск-менеджмента и комиссии по вознаграждениям в целях избежания конфликтов интересов. Задача комиссии по вознаграждениям – стимулировать работников банка брать больший риск для того, чтобы принести максимальную прибыль акционерам и самой кредитной организации, в то время как задача риск-менеджмента – на основе текущей конъюнктуры определить, является ли решение о принятии большего уровня риска надежным, и если нет – убедить руководство отказаться от него [Laux, Laux, 2009, 64-76]. Помимо взаимосвязанности этих двух отделов, важно чтобы лица, принимающие ключевые решения, были причастны к обоим комитетам и, таким образом, видели полную картину финансовых операций и рисков, связанных с ними. Наличие же множества директоров, относящихся к одному из комитетов, порождает увеличение конфликта интересов, а значит – увеличивает рискованность кредитной организации. Еще лучше, если риск-менеджер является одновременно членом совета директоров, поскольку так ему будет легче донести альтернативную точку зрения до коллег и лоббировать ее на очередном собрании. Эмпирически доказано, что внутреннее управление, основанное на риск-культуре, является более эффективным и в значительной степени снижает уровень асимметрии информации [Eastburn, 2001, 25-46].

На сегодняшний день риск-менеджмент охватывает все стороны деятельности кредитных организаций, а также широко применяется крупными компаниями, имеющими значительные денежные потоки. Международные кредитные агентства, давая оценку организациям, акцентируют внимание на качестве риск-менеджмента и на его основании корректируют кредитный рейтинг. Были сформированы международные кредитные стандарты, такие как VaR и RAROC, значительно повысилось качество и объема продаж программного обеспечения, связанного с риск-менеджментом. Хотя риск-менеджмент все более и более интегрируется в процессы принятия ключевых решений, по-прежнему нельзя сказать, что культура риск-менеджмента в банках укоренилась достаточно прочно. Согласно отчетам KPMG, в большинстве случаев цели кредитных организаций и ключевых показателей деятельности подразделений не связаны с выполнением задачи в рамках управления рисками. Решением данной проблемы может выступать интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование, основанная на международном стандарте Базель II. Интегрированное управление бизнес-рисками должно облегчить задачи риск-менеджмента, поскольку сами стратегические цели организации будут формироваться с учетом мнения риск-менеджеров и приниматься после оценки их рискованности. Исходя из практики российских банков, централизация функций риск-менеджмента позволяет достигать гораздо более высоких результатов, поскольку

объективная оценка рискованности принимаемых решений снижает долю проблемных активов на счету банка в будущем и, как следствие, расходы на решение проблем, связанных с ними. Риск-менеджмент должен быть включен в компетенции члена правления банка для повышения эффективности работы с рисками. Подразделение риск-менеджмента должно состоять из множества подразделов, каждый из которых несет ответственность за определенные задачи. Например, один из отделов должен заниматься оценкой и выявлением потенциальных рисков, другой – созданием моделей, направленных на нивелирование или принятие определенного риска, обязательно должен присутствовать отдел, в обязанности которого будет входить внедрение и поддержание на определенном уровне риск-культуры и тд. В случае, когда банк состоит из множества отделов, которые географически удалены и по своему объему представляют собой отдельную финансовую организацию, необходимо создать институт CRO (chief risk officer), который будет отвечать за имплементацию инструментов риск-менеджмента в каждом из филиалов.

Помимо развитости риск-культуры, еще одним важным фактором при управлении рисками является развитость технологий. Интеграция высокоэффективных технологических решений в процессы риск-менеджмента призвана повысить эффективность реагирования на возникающие риски. IT-технологии позволяют в кратчайшие сроки проводить анализ ситуации в кредитной организации, формируя одно из основных конкурентных преимуществ банка. Некоторые положения об автоматизации процессов риск-менеджмента были заложены в Базель II. Для того чтобы применяемые технологии были эффективны, необходимо разработать IT-ландшафт, который позволит автоматизировать процессы, при этом учитывая потенциальные риски. В первую очередь необходимо развивать и внедрять системы хранения данных, благодаря которым персонал банка сможет работать с большими данными, хранить и обрабатывать необходимую информацию. Также в функционал IT-технологий, применяемых в банке, должны входить системы, при помощи которых можно управлять качеством получаемых данных и строить адекватные модели. IT технологии должны быть использованы при анализе сегментации клиентского портфеля, стресс-тестировании моделей, идентифицирующих риски, а также оценке рисков с помощью различных методик.

Среди российских компаний наибольший уровень риск-культуры имеет «Сбербанк», который широко использует инновационные технологии в своих бизнес-процессах, однако в настоящий момент средний уровень риск-культуры в российских банках является довольно низким относительно мирового уровня. Стоит отметить, что в последнее время экономика России ввиду геополитических обострений сталкивается с серьезными проблемами. Жесткие санкции, введенные Европейским союзом и США в 2014 году, а также в 2022 году, нанесли и еще нанесут удар по банковскому сектору РФ. Однако, несмотря на мрачные предсказания многих аналитиков в 2014 году о крахе банковского сектора России, этого события не последовало. Именно благодаря системе управления рисками и взвешенности экономических решений банковский сектор смог пережить тяжелый период. С одной стороны, число банков в связи с неблагоприятной конъюнктурой пошло на спад, но с другой – существующие банки смогли существенно укрепить свои рыночные позиции. Вероятнее всего, это связано с тем, что крупные игроки банковского сектора имели более высокую риск-культуру, а значит смогли заблаговременно предвидеть возможные риски и принять надлежащие решения по их нивелированию [Артеменко, Шишков, 2017, 34-39].

В настоящее время существуют три наиболее распространенные стратегии по управлению бизнес-риском в России (рис. 1).



Рисунок 1 – Стратегии по управлению бизнес-риском, применяемые в РФ

Стратегия, основанная на высоком риске, обычно применяется банками с большим капиталом, которые достигают высоких показателей рентабельности за счет риска операций. Стратегия высокого риска затрагивает все направления деятельности коммерческой организации. Пример влияния реализации стратегии, основанной на высоком риске, на коммерческое направление деятельности – ассортиментная политика, целью которой является внедрение новейших продуктов. Безусловно, такая политика сопряжена с рядом серьезных рисков, однако дает шансы на улучшение рыночных позиций и повышение рентабельности бизнеса. Другим разделом высокорискованной политики является внедрение новых технологий, которые, с одной стороны, могут повысить эффективность организации, а с другой – нанести ей ущерб в случае неправильного применения. Кадровая стратегия тоже может стать частью высокорискованной политики в том случае, если организация будет нанимать на руководящие посты амбициозных, но недостаточно опытных сотрудников. Последнее направление высокорискованной политики связано с обеспечением собственной безопасности: кредитная организация может проводить нелегальные операции, рискуя при этом получить штрафные санкции со стороны правительства.

Второй тип стратегии, используемый в банковском секторе РФ, – минимизация рисков. Руководствуясь этой стратегией, банковские организации ориентируются на более надежные и менее доходные инструменты. В этом случае в сфере финансовой деятельности компания будет принимать решения, основанные на избегании использования рискованных активов и снижения риска. В технологической сфере компания, придерживающаяся данной стратегии, будет вводить только проверенные технологии, она не будет новатором в технологической области. В кадровой политике приоритет будет отдаваться проверенным сотрудникам, имеющим большой опыт работы за плечами. Большое внимание будет уделяться и собственной безопасности: компания не будет прибегать к нелегальным операциям.

Еще одна стратегия заключается в балансе между первыми двумя и называется «стратегия диверсификации рисков». Она основана на рациональном сочетании финансовых операций с разной степенью риска. Главной целью стратегии является максимизация эффективности и рентабельности бизнеса при сравнительно небольших рисках [Маслова, 2013, 27–38]. Во всех сферах деятельности компании при применении этой стратегии используется комбинированный подход. С одной стороны, такая стратегия может быть наиболее эффективной, поскольку деятельность финансовой организации становится более гибкой и между минимизацией рисков и максимизацией эффективности не привязывается только к одной цели, однако, с другой стороны, такая стратегия тяжело реализуема ввиду того, что уровень интересов внутри самой компании в этом случае значительно обостряется. Когда компания использует сочетание двух противоположных друг другу стратегий, конечные решения зависят от способности каждой из сторон продвинуть свои интересы в совет директоров, который должен принять конечное

решение. Если в предыдущих двух стратегиях эффективность зависит по большей части от эффективности работы персонала, то при комбинированной стратегии ее эффективность напрямую зависит от способности совета директоров принять взвешенное решение [Солонина, Пименов, 2019, 245-251]. Более подробно преимущества и недостатки каждой стратегии представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика видов стратегий применяемых в РФ

Стратегия	Характеристика направлений деятельности	Преимущества	Недостатки
Высокорисковая стратегия: – финансовая деятельность	Проведение более рискованной ассортиментной политики	Возможность улучшения рыночных позиций компании	Постоянная угроза операционной деятельности при реализации принятых рисков
– технологическая деятельность	Внедрение новых технологий на ранней стадии тестирования		
– кадровая деятельность	Назначение на высокие должности амбициозных, но сравнительно малоопытных сотрудников		
– обеспечение собственной безопасности	Использование нелегальных, но высокоэффективных методов		
Стратегия по минимизации рисков: – финансовая деятельность	Избегание рисков операций	Достижение максимальной надежности компании	Низкий уровень доходности и рентабельности бизнеса
– технологическая деятельность	Внедрение проверенных технологий		
– кадровая деятельность	Найм на высокие должности только проверенных людей		
– обеспечение собственной безопасности	Нелегальные методы в деятельности не используются		
Стратегия диверсификации рисков: – финансовая деятельность	Компромисс между высокорисковой стратегией и стратегией по минимизации рисков	Возможность достичь рационального сочетания надежности и доходности	Сложность в достижении, увеличение конфликта интересов
– технологическая деятельность			
– кадровая деятельность			
– обеспечение собственной безопасности			

Российская практика по управлению рисками на данный момент во многом опирается на зарубежную методологию CAMEL, которая состоит из шести главных компонентов: достаточность капитала, качество активов, возможность управления, достаточность прибыли, позиция ликвидности и чувствительность к рыночному риску. Также стоит отметить, что, в отличие от зарубежных подходов к оценке банковских рисков, где используются прогнозные значения некоторых видов рисков, российская практика риск-менеджмента опирается на расчет фактических показателей рисков, не используя прогнозные значения. Некоторая отсталость отечественной системы по управлению рисками основана в первую очередь на сравнительно недавнем появлении риск-менеджмента как отдельной сферы и внедрении его в управленческие

процессы. Безусловно, российские кредитные организации должны повысить уровень риск-культуры, поскольку на данном этапе он является относительно низким в большей части российских банков. Особенно учитывая текущую нестабильность и новые санкции, значимость риск-менеджмента не только среди кредитных организаций, но и среди бизнеса в целом должна увеличиться. Развитие собственных, а также внедрение зарубежных IT-технологий тоже должно стать приоритетным направлением в развитии отрасли [Мугу, Аджиева, Дикарева, 2019, 249-252].

Заключение

Подводя итоги, можно отметить, что основным фактором, определяющим эффективность риск-менеджмента в организации, является уровень риск-культуры, поскольку именно риск-культура помогает избежать конфликта интересов между различными управляющими органами внутри компании. Зарубежный опыт показал, что сочетание высокой риск-культуры с продвинутыми технологиями, позволяющими проводить стресс-тесты экономических моделей и оценивать потенциальные риски, является ключом к максимизации эффективности банковской системы, поскольку в этом случае рентабельность в совокупности с безопасностью операций растут, а потенциальные убытки, связанные с реализацией неблагоприятных сценариев, сокращаются. Несомненно, такие приоритеты должны стоять и перед российскими банками, поскольку ввиду относительно недавнего появления культуры риск-менеджмента как таковой в нашей стране наравне со значительным повышением самостоятельности банковского сектора отечественные банки пока имеют довольно мало опыта в области риск-менеджмента и более низкую риск-культуру, чем у зарубежных коллег. Учитывая текущую неблагоприятную конъюнктуру, банкам следует отойти от высокорисковой политики, перейдя к стратегии диверсификации либо же минимизации рисков до тех пор, пока экономические условия не улучшатся, что может произойти в обозримом будущем.

Библиография

1. Артеменко Д., Шишков С. Анализ эффективности мер по предупреждению несостоятельности кредитных организаций // Научный вестник Южного института менеджмента. 2017. С. 34-39.
2. Баранов А. Международные стандарты управления рисками: не Базелем единым // Рынок ценных бумаг. 2015. № 5. С. 23-33.
3. Валенцева Н.И., Красавина Л.Н. Проблемы управления рисками // Деньги и кредит. 2004. № 4. С. 21-22.
4. Маслова К.Н. Сущность интегрированного управления банковскими рисками // Российское предпринимательство. 2013. № 8. С. 27-38.
5. Мугу С., Аджиева А., Дикарева И. Управление кредитным риском в коммерческих банках // Евразийское научное объединение. 2019. С. 249-252.
6. Солонина С., Пименов Г. Системный подход к управлению рисками как фактор экономической безопасности коммерческого банка // Экономика устойчивого развития. 2019. С. 245-251.
7. Костюков В.Е., Жигалов В.И., Кибкало А.А., Батулин В.П. Цифровой подводный добычной // комплекс // Нефть. Газ. Новации. 2018. № 12. С. 21-23.
8. Огородников А.Ю., Чуринов В.В. Аксиологические основания рисков социального участия в условиях глобализации // Информационное общество. 2016. № 6. С. 19-24.
9. Пугачева А.С. Правовое обеспечение минимизации риска при осуществлении инвестиционной деятельности // Евразийский юридический журнал. 2022. № 1 (164). С. 178-180.
10. Михеев П.Н. Методологические подходы к организации подразделения по управлению рисками и внутреннему контролю в компаниях нефтегазовой отрасли // Евразийский юридический журнал. 2021. № 8 (159). С. 445-449.
11. Попова И.В., Лазарева И.Е. Проблемные аспекты оценки кредитоспособности предприятий // Вестник Института экономических исследований. 2019. № 4 (16). С. 104-110.
12. Chargazia T.Z., Popova I.V. Informational support of the investment process in a large city economy // Economy of

- Regions. 2016. T. 12. № 4. C. 1061-1068.
13. Butterworth M. The emerging role of the risk manager // *Mastering risk*. 2001. P. 25-46.
14. Eastburn R.W., Sharland A. Risk management and managerial mindset // *The journal of risk finance*. 2017. Vol. 18. P. 21-47.
15. Laux C., Laux V. Board committees, CEO, compensation, and earnings management // *The accounting review*. 2009. P. 64-76.
16. Lynford G. Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. 392 p.

Global practice of business risk management and the need for its application by Russian banking organizations

Aleksei S. Kachur

Master's Student of International Trade Policy,
Higher School of Economics – National Research University,
101000, 20 Myasnitskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: askachur@edu.hse.ru

Abstract

The article is dedicated to the issues of risk management in the banking sector both at the global scale and the level of the Russian Federation. The general scope of this paper is to analyze the development of global risk management in the banking sector, as well as to compare the best existing global practices with the practices applied currently in Russia. The research methodology is based on descriptive, comparative, and functional analysis. The outcome of the research highlights the importance of timely implementation of modern global risk management practices in financial organizations of the Russian Federation. In case of proper application of global risk management practices by Russian banks, there will be a significant increase in their efficiency in conjunction with an increase in financial stability.

For citation

Kachur A.S. (2022) Mirovaya praktika upravleniya biznes-riskom i neobkhodimost' ee primeneniya rossiiskimi bankovskimi organizatsiyami [Global practice of business risk management and the need for its application by Russian banking organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (10A), pp. 612-620. DOI: 10.34670/AR.2022.99.30.065

Keywords

Banking sector, financial risks, risk management, problems, prospects, economic policy.

References

1. Artemenko D., Shishkov S. (2017) Analiz effektivnosti mer po preduprezhdeniyu nesostoyatel'nosti kreditnykh organizatsii [Analysis of the effectiveness of measures to prevent the insolvency of credit institutions]. *Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta* [Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management], pp. 34-39.
2. Baranov A. (2015) Mezhdunarodnye standarty upravleniya riskami: ne Bazelem edinyim [International risk management standards: not Basel alone]. *Rynok tsennykh bumag* [Securities market], 5, pp. 23-33.
3. Butterworth M. (2001) The emerging role of the risk manager. *Mastering risk*, pp. 25-46.

4. Eastburn R.W., Sharland A. (2017) Risk management and managerial mindset. *The journal of risk finance*, 18, pp. 21-47.
5. Laux C., Laux V. (2009) Board committees, CEO, compensation, and earnings management. *The accounting review*, pp. 64-76.
6. Lynford G. (2015) *Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
7. Maslova K.N. (2013) Sushchnost' integrirovannogo upravleniya bankovskimi riskami [The essence of integrated banking risk management]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 8, pp. 27-38.
8. Mugu S., Adzhieva A., Dikareva I. (2019) Upravlenie kreditnym riskom v kommercheskikh bankakh [Credit risk management in commercial banks]. *Evrasiiskoe nauchnoe ob"edinenie* [Eurasian scientific association], pp. 249-252.
9. Solonina S., Pimenov G. (2019) Sistemnyi podkhod k upravleniyu riskami kak faktor ekonomicheskoi bezopasnosti kommercheskogo banka [A systematic approach to risk management as a factor in the economic security of a commercial bank]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya* [Economics of sustainable development], pp. 245-251.
10. Valentseva N.I., Krasavina L.H. (2004) Problemy upravleniya riskami [Problems of risk management]. *Den'gi i kredit* [Money and credit], 4, pp. 21-22.
11. Kostyukov V.E., Zhigalov V.I., Kibkalo A.A., Baturin V.P. Digital underwater mining // complex // Oil. Gas. Innovations. 2018. No. 12. pp. 21-23.
12. Ogorodnikov A.Yu., Churin V.V. Axiological bases of risks of social participation in the conditions of globalization// Information Society. 2016. No. 6. pp. 19-24.
13. Pugacheva A.S. Legal support of risk minimization in the implementation of investment activities // Eurasian Legal Journal. 2022. No. 1 (164). pp. 178-180.
14. Mikheev P.N. Methodological approaches to the organization of risk management and internal control units in oil and gas companies // Eurasian Law Journal. 2021. No. 8 (159). pp. 445-449.
15. Popova I.V., Lazareva I.E. Problematic aspects of assessing the creditworthiness of enterprises // Bulletin of the Institute of Economic Research. 2019. No. 4 (16). pp. 104-110.
16. Chargaziya T.Z., Popova I.V. Information support of the investment process in the economy of a large city // The economy of the regions. 2016. Vol. 12. No. 4. pp. 1061-1068.