

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Финансовый факультет
Департамент банковского дела и финансовых рынков

Выпускная квалификационная работа

на тему: «Риск-аппетит коммерческого банка в системе стратегического
менеджмента, методы его измерения и управления»

Направление подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит»
«Современное банковское дело и риск менеджмент в коммерческом банке»

Выполнил студент группы
СБД19_2м
Карцев Александр Сергеевич

(подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Бровкина Наталья Евгеньевна

(подпись)

**ВКР соответствует
предъявленным требованиям**
Руководитель Департамента
д.э.н., профессор.

(подпись) М.А. Абрамова

«_____» _____ 2021 г.

Москва – 2021 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ РИСК-АППЕТИТА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	7
1.1. Понятие риск-аппетита коммерческого банка и его место в системе стратегического менеджмента	7
1.2. Состав риск-аппетита коммерческого банка и методики расчета его составляющих	20
1.3. Методы управления риск-аппетитом.....	36
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСК-АППЕТИТОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	50
2.1. Анализ структуры, методов оценки и управления риск-аппетитом зарубежных кредитных организаций	50
2.2. Анализ структуры, методов оценки и управления риск-аппетитом отечественных кредитных организаций.....	64
2.3. Сравнительный анализ управления риск-аппетитом коммерческого банка в России и мире	76
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ И РЕГУЛИРОВАНИЯ РИСК-АППЕТИТА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	93
3.1. Проблемы применения риск-аппетита в стратегическом менеджменте российских коммерческих банков	93
3.2. Направления развития нормативно-правовой базы и практики риск-аппетита коммерческих банков в России.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	121
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	124
ПРИЛОЖЕНИЕ	143

ВВЕДЕНИЕ

Кредитные организации в современном мире вынуждены работать в условиях вызовов, связанных с пандемией коронавируса и геополитической неопределенностью, что усиливает риски, сопровождающие их деятельность. Коронакризис продолжает череду кризисов, охвативших банковский мир, начиная с конца XX в. Однако в наибольшей степени банковский сектор пострадал в результате мирового кризиса 2008-2009 гг., повлекшего закрытие или продажу трех ведущих американских банков – Lehman Brothers Holdings, Inc., Bear Stearns, а также Merrill Lynch в результате принятия риск-менеджментом этих банков излишних рисков по операциям с ценными бумагами.

После серии масштабных кризисов национальные и международные регуляторы преследуют цель повышения финансовой устойчивости кредитных организаций, для чего необходима эффективная пропорциональная система управления банковскими рисками. Для достижения поставленной цели в международной практике широкое распространение получила система управления риск-аппетитом. Она занимает значительную нишу в стратегическом планировании банков и необходима для стратегического менеджмента в процессе принятия управленческих решений. Причина тому – высокий уровень корреляции между фактически полученными доходами банком и принятым риск-аппетитом.

Для России эта практика сравнительно нова, хотя начинает все более активно внедряться кредитными организациями. Необходимость исследования риск-аппетита коммерческого банка в условиях обострившихся внутренних и внешних проблем, разработка предложений по совершенствованию методов управления им в условиях кризиса определяют актуальность избранной темы исследования.

Вопросы структуры, достаточности банковского капитала были предметом изучения российских и зарубежных исследователей, среди

которых (в алфавитном порядке) Н.И. Валенцева, Т.М. Костерина, О.И. Лаврушин, И.В. Ларионова, И.Д. Мамонова, Д.Н. Палунина, И.В. Пашковская, Н.Э. Соколинская, В.В. Склярченко, Ю.Н. Юденков и другие. Кроме того, были использованы работы зарубежных научных деятелей, М. Лор. Л. Бородовского, Ф. Джорисона и других.

Однако динамично меняющиеся условия требуют новых подходов к анализу риск-аппетита кредитной организации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование содержания, методов измерения и управления риск-аппетитом коммерческого банка, а также выявление его места в системе стратегического менеджмента.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решались следующие *задачи*:

- исследовать содержание, состав и структуру риск-аппетита коммерческого банка
- выявить место риск-аппетита коммерческого банка в системе стратегического менеджмента;
- проанализировать методы управления риск-аппетитом коммерческого банка;
- выявить особенности мировой и отечественной практик управления риск-аппетитом;
- выявить проблемы применения риск-аппетита и предложить направления их решения в российской банковской практике.

При решении поставленных задач применялись методы научного познания. Абстрактно-логический метод позволил раскрыть теоретические аспекты банковского риск-аппетита и его регулирования в мире и РФ. Системно-структурный метод использован для анализа риск-аппетита банков и выявления структурных изменений. Экономико-математические и статистические методы, такие как системный и динамический анализ, позволили определить тенденции и проблемы развития управления риск-

аппетитом и его регулирования, оценить его динамику, выявить диспропорции и противоречия.

Объектом исследования является риск-аппетит коммерческого банка.

Предметом исследования выступает применение риск-аппетита в процессе реализации стратегического управления коммерческого банка.

Методологической и теоретической основой послужили работы зарубежных и отечественных экономистов, нормативно-правовые акты в области регулирования риск-аппетита. Информационную базу исследования составили данные открытых источников, в числе которых официальные сайты Федерации европейских ассоциаций по риск-менеджмента, Базельского комитета по банковскому надзору, Банка России, Комитета спонсорских организаций, Международной организации по стандартизации, Ассоциации российских банков, законодательные и нормативные акты, а также учебная и специальная научная литература, статьи из периодических изданий, монографии, материалы научных конференций, переводные материалы.

Во введении работы обоснована актуальность, указаны задачи и цели, очерчены объект и предмет исследования, приведен круг рассмотренных проблем и основные положения, обоснованию которых посвящена ВКР.

В первой главе рассмотрено понятие банковского риск-аппетита, его структура, состав и факторы на него влияющие. Были рассмотрены методы управления риск-аппетитом и нормативная база, регулирующая его в РФ и мире, сделаны выводы относительно отечественного и зарубежного опыта.

Во второй главе произведен динамический анализ нормативных документов по риск-аппетиту ряда банков в РФ и мире, сделаны выводы относительно общих и различных черт структуры управления риск-аппетитом. Кроме того, оценены объемы рисков, принимаемых банками, их динамика, связь с экономико-политическими событиями, корпоративными действиями. Сделаны выводы относительно проблемных моментов в РФ и мире.

В третьей главе были выявлены ключевые проблемы использования практики и регулирования риск-аппетита в РФ, разработан ряд рекомендаций по их решению.

В заключении сформулированы основные выводы и подведены итоги проделанной работы.

Таким образом, по структуре выпускная квалификационная работа объемом 146 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ РИСК-АППЕТИТА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Понятие риск-аппетита коммерческого банка и его место в системе стратегического менеджмента

Концепция риск-аппетита не является принципиально новой для практики управления рисками, поскольку в ее основу заложены фундаментальные положения риск-менеджмента. Несмотря на общую направленность трактовок понятия «риск-аппетит», единое мнение по этому поводу отсутствует не только у экономистов, но и международных регулирующих органов. Так, Совет по Финансовой Стабильности (далее – СФС) определяет риск-аппетит как общий уровень риска, желаемый к принятию организацией и определенный в пределах уровня риска, допустимого для достижения стратегических целей и бизнес-плана. Именно это определение получило наибольшее распространение.

Базельский Комитет по Банковскому надзору (далее – БКБН) трактует риск-аппетит в широком смысле как определение желаемых к принятию рисков организацией с учетом показателя соотношения риска и доходности. В более же узком смысле приводится определение риск-аппетита как прогнозируемого принятия риска.

Европейская банковская ассоциация (далее – ЕБА) дает определение риск-аппетита в связке с толерантностью к риску, трактуя их как взаимосвязанные и взаимозаменяемые термины, описывающие одновременно и абсолютный уровень риска, который организация готова принять (т.е. риск-аппетит), и фактические лимиты риска в рамках риск-аппетита (т.е. толерантность к риску).

Выделяется на фоне ранее рассмотренных определений трактовка Международной организации по стандартизации (далее – МСО) риск-

аппетита как количества и видов рисков, которые организация желает достичь и сохранить. Здесь видим, что риск-аппетит рассматривается не просто как рамки принимаемого риска, но и как риск-ориентир для банка.

В отечественной практике определение риск-аппетита было впервые опубликовано в 2011 году в Информационном Письме Банка России от 29.06.2011 № 96-Т «О Методических рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала (далее – ВПОДК)». Банк России определил его как приемлемую величину риска по объемам и величине, которую общество готово принять в процессе реализации своих целей. Банк России часто в нормативных документах указывает термин «склонность к риску» в значении риск-аппетита.

Определение получило развитие в другом Информационном письме от 01.10.2020 №ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах». Здесь уже задокументирована взаимосвязь риск-аппетита и стратегического менеджмента. Совет директоров должен устанавливать риск-аппетит банка по взаимосвязи со стратегией общества, а также отдельными направлениями его деятельности и крупными проектами. Сама стратегия и цели деятельности в свою очередь принимаются с учетом внешних и внутренних факторов, влекущих за собой риски.¹

Российские ученые Кокоша А.М., И.В. Ларионова, Палунин Д.Н., Соколинская Н.Э. и Сетдекова К.Р. сходятся во мнении, что риск-аппетит представляет собой величину и типы рисков (неопределенности), которые кредитная организация готова принять в целях достижения своих целей.

¹ Российская Федерация. Письма Банка России. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 №ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» » [принято Банком России 01.10.2020 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364286/ (дата обращения 11.01.2021);

Карл Берч, как один из ярких представителей зарубежных исследователей в области риск-аппетита, трактует его как количество риска, которое организация сможет принять на себя в зависимости от ее операционных и финансовых возможностей.¹

Обобщая представленные определения, полагаем, что *риск-аппетит представляет собой совокупность рисков, которые коммерческий банк готов принять для достижения своих стратегических целей*. Такое определение консолидирует проанализированный опыт, давая наиболее точное понимание термина «риск-аппетит», поскольку в основе своей он – не фактический совокупный риск, а те рамки риска (отдельные для каждого риска), в которых банк ведет свою деятельность.

Оценка рисков банка, которые могут повлиять на достижение стратегии, является обязательным элементом управления рисками. Для этого Банк России, как и БКБН, рекомендует проводить анализ портфеля активов и профиля риска, определяя наиболее существенные показатели в рамках установленного риск-аппетита и с учетом этого корректировать стратегию/метод управления рисками.²

Риск-аппетит позволяет людям, определяющим стратегию банка, сознательно принимать риски, которые соответствуют этой стратегии и лежащей в основе бизнес-модели. Это позволяет подразделениям, принимающим на себя риски, осознавать, какие стратегические цели они при этом поддерживают, при этом находясь в установленных пределах риска. Банки могут консолидировать уже имеющийся свод лимитов по каждому из ранее учитываемых рисков при принятии риск-аппетита. Это значительно упрощает определение риск-аппетита, но верно лишь отчасти, поскольку

¹ Шевченко Е.С. Методы оценки и управления совокупным финансовым риском коммерческого банка: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шевченко Екатерина Сергеевна; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2018. – С. 32. – Место защиты: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

² Банковские риски : учебник / Лаврушин О.И., под ред., Валенцева Н.И., под ред. – Москва : КноРус, 2020. – С 104.

индивидуальные ограничения могут быть в значительной степени неактуальными. Лимиты на каждый вид риска – это часть общего аппетита к риску, они должны устанавливаться как результат двух видов коммуникации: нисходящей от Совета Директоров и восходящей от подразделений, принимающих на себя риск. Это позволяет связать общую стратегию банка с ее риск-менеджментом. Если лимиты не откалиброваны как часть общего аппетита к риску и установлены установленный вне общекорпоративной стратегии, их защитная функция не реализуется должным образом.

На Рисунке 1 показана взаимосвязь риск-аппетита и стратегического менеджмента. Как видим, все начинается со стратегического плана и целей банка. Управление рисками отражает цели организации и способы их достижения. Со временем, когда банк внедряет аппетит к риску, он становится фактором при разработке стратегического плана, но концептуально важно отметить, что стратегия управления рисками устанавливается после того, как определены стратегический план и цели организации.



Источник: Составлено автором по материалам Risk Appetite & Assurance. Do you know your limits? // Deloitte: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-risk-appetite-lkd-14.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

Рисунок 1 – Взаимосвязь риск-аппетита и стратегического менеджмента в банке

Риск-аппетит связывает стратегические цели организации с ее приоритетами в области управления рисками и очень четко формулирует две вещи: риски, которыми организация должна управлять для достижения стратегического плана, и возможности управления этими рисками.

На основе понимания того, как и где возникает риск для банка, Совет Директоров может подтвердить, какова его склонность к конкретным рискам. Это ложится в основу заявления о риск-аппетите, которое определяет высокоуровневые лимиты, используемые для отслеживания соответствия профиля риска риск-аппетиту.¹

Чтобы отслеживать и предупреждать события, выходящие за пределы риск-аппетита, банк должен каскадировать аппетит к риску до более низких уровней, чтобы люди могли связать его со своей повседневной работой. Каскадирование может быть реализовано в форме системы принципов и политик, предписывающих как систему действий, применимых в банке, так и систему мер риска и низкоуровневых лимитов. Они выступают рычагами управления рисками, поскольку они не только помогают управлять профилем риска, но и являются вещами, которые риск-менеджеры могут изменить, чтобы привести профиль риска в соответствие с требованиями.

Риск-аппетит, созданный и работающий таким образом, в дальнейшем будет одновременно и механизмом защиты, и способом распространения хорошей культуры управления рисками. Еще одно преимущество – это помощь банку в определении того, где он может позволить себе принять больший риск без угрозы стратегическим целям.

Так, видим, что взаимосвязь стратегического менеджмента и риск-аппетита состоит в том, что риск-аппетит принимается с учетом рисков, предусмотренных стратегией банка, но все дальнейшие управленческие решения, включая формирование финансового плана и бюджета,

¹ Пашковская И.В., Хоткин А.В. Значимость риск-аппетита в разработке стратегии управления коммерческим банком / И.В. Пашковская, А.В. Хоткин // Экономика: вчера, сегодня и завтра. – 2020. – No 10. – С. 59. – DOI: 10.34670/AR.2020.94.4.007

принимаются с учетом установленного риск-аппетита. Стоит отметить, что определение риск-аппетита во взаимосвязи со стратегией и грамотное его каскадирование на бизнес-подразделения, непосредственно работающие с риском, является серьезной проблемой для банков сегодня.

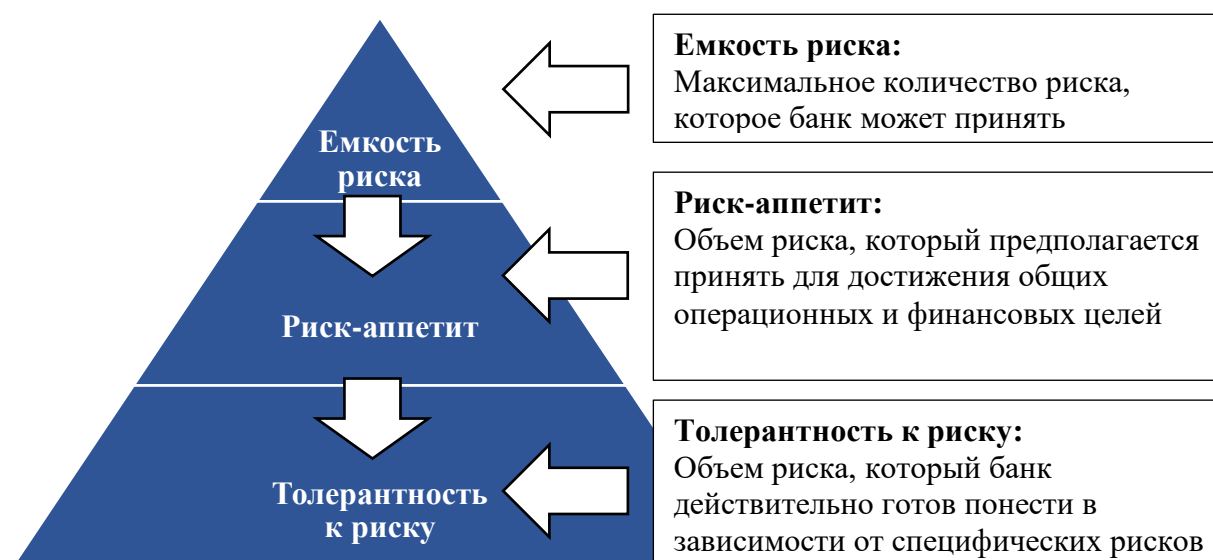
Для достижения максимальной эффективности риск-аппетит должен пересматриваться как минимум раз в год. Наконец, для упрощения процесса принятия управленческих решений регулятором рекомендуется использовать каскадирование риск-аппетита по уровням организационной структуры банка.

Как правило, лучшей практикой является определение риск-аппетита сверху вниз, при дальнейшей трансляции он переходит в профиль риска и лимиты. Определение риск-аппетита сверху вниз происходит из-за того, что объем риска, который банк или его структурное подразделение желает или не желает принять, находится в ведении главы банка или банковской группы. Например, из-за того, что инвесторы акционерного капитала заинтересованы в возврате своих инвестиций, они бы желали принять больший риск. Следовательно, решение о количестве риска, который банк может и хочет принять, должно приниматься на корпоративном уровне, следуя подходу сверху вниз.¹

Характеризуя риск-аппетит, нельзя не затронуть связанные понятия емкости риска, толерантности к риску и лимитов на риск. Этого подхода придерживаются и регуляторные органы. Как можем видеть из данных Рисунка 2, процесс определения риск-аппетита в банке начинается с определения емкости риска или допустимого лимита, в рамках которого банк может понести потери без приведения себя к банкротству. Процесс определения риск-аппетита в банке начинается с выявления наиболее значимых (существенных) для банка рисков. Ряд экспертов сходится во мнении, что этот этап наиболее важен в разработке риск-аппетита, поскольку

¹ 7 questions for understanding the fundamentals of risk appetite // ERM Insights : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.ermightsbycarol.com/risk-appetite-fundamentals/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

позволяет стратегическому менеджменту более детально подойти к оценке потенциально возможных рисков событий. Сам процесс определения рисков делится на два этапа – определение полного перечня рисков, которым подвержен банк в процессе деятельности, и выделение наиболее существенных рисков. Первый этап чаще всего реализуется при использовании метода экспертных оценок. Экспертами тут выступают сотрудники бизнес-подразделений банка, которые непосредственно работают с этими рисками. Причем тут речь идет не только о работниках департамента рисков. Второй этап реализуется за счет дробления рисков на группы, ответственным за каждую из которых назначается определенное подразделение. Именно здесь устанавливается уровень риск-аппетита. Риск-аппетит должен быть установлен в пределах своей емкости риска.



Категории риска: соответствуют подразделениям банка



Источник: Составлено автором по материалам Risk appetite frameworks. How to spot the genuine article // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

Рисунок 2 – Взаимосвязь процессов определения емкости риска, риск-аппетита и толерантности риска в банке

После того, как была определена емкость риска и риск-аппетит, в банке принимается решение относительно толерантности к риску, то есть размера допустимого отклонения от целевых ориентиров риска, которое банк готов принять из-за возникновения непредвиденных обстоятельств. Здесь же устанавливаются лимиты на риск – пороговые значения рисков, соответствующие категориям риска. Объем риска внутри категории не должен превышать общий риск-аппетит. Например, при выдаче кредитов банк подвергает себя кредитному риску, риску невозврата выданных средств. Учитывая этот риск, руководство должно понимать, сколько безнадежных долгов организация может и готова иметь.

Терпимый уровень риска оказывает влияние на финансовую отчетность, так как компания должна подсчитать, какое количество безнадежных долгов она ожидает. Несомненно, данные показатели для банков урегулированы обязательными нормативами, но реальные значения критического уровня риска для каждого банка будут разными. Поэтому часть банков переходит сейчас, в соответствии с положениями Базельского соглашения, на процедуру оценки кредитного риска на основе внутренних рейтингов. На текущий момент разрешение применять его имеют ПАО Сбербанк (с 01.01.2018) и АО «Райффайзенбанк» (с 01.01.2019). Это действительно предоставляет банкам ряд преимуществ, давая им возможность расширить свою кредитную деятельность.^{1 2}

Кроме того, связанными с риск-аппетитом понятиями выступают также допустимый уровень риска и профиль риска. Если допустимый уровень риска во многом схож с риск-аппетитом, представляя собой максимальный объем риска, который банк может принять с учетом текущих показателей своей

¹ О внедрении в российском регулировании новых подходов к оценке кредитного риска // Банк России : [сайт]. – 2020. – URL: https://www.cbr.ru/press/PR/?file=03072019_162519ik2019-07-03T16_23_54.htm (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Банк России внедряет новый подход к оценке кредитного риска банками // Банк России : [сайт]. – 2020. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=5287> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

деятельности, то профиль риска – это уже измеренный в определенный момент времени совокупный объем риска, фактически принимаемый банком. Профиль риска чаще всего рассматривается в разрезе отдельных категорий риска, а значит в разрезе бизнес-подразделений.¹

Риск-аппетит рассматривается и оценивается через призму ряда параметров, позволяющих его оценить качественно и количественно²:

- Стратегические параметры, включающие в себя внедрение новых продуктов, показатели стратегических проектов и инвестиций в капитал;
- Финансовые параметры, включающие выручку, доходности активов и капитала, целевые значения кредитного рейтинга и соотношения собственного и заемного капиталов. Исходя из задачи присвоения желаемого банком кредитного рейтинга или желаемых финансовых показателей, определение банком совокупного предельного размера риска, который он готов принять является одной из основ планирования собственных средств (капитала);
- Операционные параметры, включающие объем издержек, реализации продуктов, текущие экологические требования, а также целевые показатели безопасности, качества и взаимодействия с клиентами.

Банковское дело по своей сути, как и любой другой бизнес, связано с риском, который является условием выживания организации. Тем не менее, риск-аппетиты, принятые организациями, разнятся и разбросаны на промежутке от банков, стремящихся к риску (risk seekers) до банков, избегающих его (risk averse).³ Корректно определённый риск-аппетит выступает базовым условием построения успешной стратегии управления рисками, поскольку в случае установления неадекватного объемам

¹ Соколинская, Н.Э. Банковские риски: современный аспект : сборник статей / Соколинская Н.Э. – Москва : Русайнс, 2020. – С 71;

² Evaluating Risk Appetite: A Fundamental Process Of Enterprise Risk Management // Standards & Poors: [сайт]. – 2020.– URL: http://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/SandP_Evaluating_Risk_Appetite.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

³ Next-generation risk appetite management // Celent: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.moodyanalytics.com/-/media/whitepaper/2016/2016-04-04-Next-Generation-Risk-Appetite-Management.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

деятельности банка риск-аппетита может возникнуть ситуация недополучения дохода (в случае принятия слишком низкого объема риск-аппетита) или ситуация роста просроченной задолженности, снижения показателей ликвидности и стоимости активов, выливающаяся в отток капитала (в случае принятия слишком высокого объема риск-аппетита). Второй вариант более опасен, так как отток средств с депозитов, в конечном итоге, может стать причиной либо банкротства, либо процедуры финансового оздоровления (санации). Быть сдержанным в плане риска вовсе не означает, что бизнес старается избегать риска совсем, вместо этого, это означает, что бизнес сфокусирован на том, чтобы получить достаточное возмещение в результате предпринятых рисков.

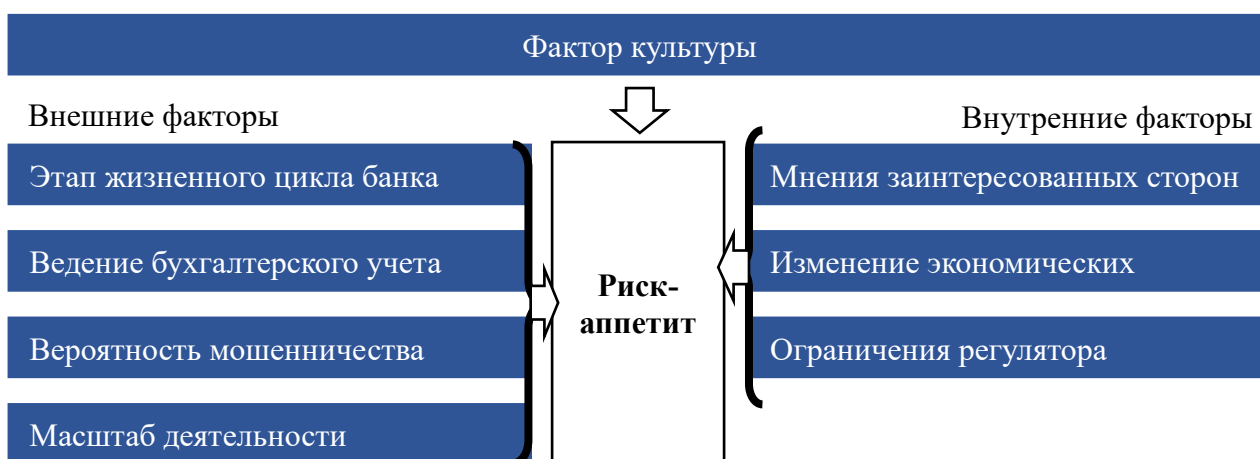
Рост принимаемого банком кредитного риска – риска невозврата выданных ссуд – возникает либо по причине соизмеримого роста капитала (в нормальных условиях), либо при желании банка увеличить доходы. Чаще всего второй сценарий сопровождается кредитованием наиболее рискованных категорий заемщиков. Выданные им ссуды относят к IV и V категориям качества, согласно Положению Банка России №590-П. Но для таких клиентов банк в ставку по кредиту включает также более высокую премию за риск. Это выступает источником дополнительного процентного дохода. Тем не менее, нередки случаи, когда уровень не соответствует принятой в банке стратегии. Обычно подобные схемы тщательно скрываются и выявляются только на этапе проверок банков со стороны надзорных органов или аудиторских компаний. Аналогичная ситуация была у банков «Московского кольца».¹

Абсолютно склонные и абсолютно не склонные к риску банки – это две крайности, в то время как, более приближенные к реальной жизненной ситуации риск-аппетиты будут находиться где-то посередине. Где бы ни

¹ Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 28.06.2017 №590-П (ред. от 16.10.2019) «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» [принято Банком России 28.06.2017 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089/ (дата обращения 11.01.2021)

находился банк на данной линии, он в любом случае должен стараться к сокращению риска, но не пытаться отменить его полностью.

В ключе рассмотрения понятия риск-аппетита резонно также рассмотреть и факторы на него влияющие: внешние и внутренние (см. Рисунок 3). Внутренние характеристики банка в большей степени оказывают влияние на риск-аппетит. Первым из таких факторов является этап жизненного цикла организации. Банк, находящийся на этапе становления подвержен большому риску самим фактом открытия бизнеса. Основная задача на начальных этапах для банка – это эффективное управление денежными потоками. Статистика США показывает, что порядка половины организаций финансовой сферы не выживают в первые 5 лет своего существования.



Источник: Составлено автором по материалам Risk appetite framework as a chance to improve bank's risk governance // Banking Hub : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/risk-appetite-framework-as-a-chance-to-improve-banks-risk-governance> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

Рисунок 3 – Факторы, влияющие на риск-аппетит банка

Если начальный этап пройден и банковский бизнес перешел на стадию роста, организация нуждается в усилении процессов контроля и оценки рисков. На фазе зрелости руководство сосредотачивается на контроле за стоимостью, например, за счет стимулирования роста доходов и(или) производительности. Банки на этом этапе также могут сосредоточиться на новых рынках продуктах. Это означает, что должен иметь место жесткий контроль над всем бизнес-процессом.

Второй внутренний фактор – это ведение бухгалтерского учета, здесь учитываются показатели объема транзакций, сложности системы бухгалтерского учета, изменяющиеся правила и постановления и т.д.¹

Третий фактор – вероятность мошенничества. Сюда входят вопросы, касающиеся природы бизнесов банка, контроль в бизнесе и этические составляющие бизнес-среды, сформированной в компании.

Наконец, факторы, зависящие от масштаба деятельности банка, такие как количество и качество наемного персонала, количество и качество обучения, разрывы в системе обработки и переработки информации, изменения в организационной структуре и ключевых позициях и др.

Вторая группа факторов – внешние факторы. Первым из них выступают мнения заинтересованных сторон (акционеров, держателей облигаций, заемщиков, аналитиков и др.) относительно объема риска, который банк может принять. Примером тут может служить прессинг со стороны акционеров, желающих получать большую прибыль, с целью увеличить объем принимаемых на себя банком рисков. В то время как Банк России ежегодно ужесточает требования по управлению рисками для банковского сектора.

Еще один внешний фактор – это изменение экономических условий, изменения в промышленности, изменения в технологии, и т.д., например, если страна проходит через рецессию, банку необходимо увеличить резервы с учетом того, что будет больше потребителей безнадёжных долгов.

Третий фактор – ограничения регулятора. Банковский сектор находится под большим количеством ограничений и запретов, чем организации других отраслей, так как они используют общественные деньги. Сегодняшний кризис увеличил необходимость государственного регулирования, особенно в банковском деле.

¹ Банковские риски : учебник / Лаврушин О.И., под ред., Валенцева Н.И., под ред., Красавина Л.Н., Ларионова И.В., Поморина М.А., Травкина Е.В., Соколинская Н.Э., Терновская Е.П. – Москва : КноРус, 2021. – С 201.

Особняком от приведенной классификации стоит культурный фактор, поскольку, с одной стороны, он является внешним, но, с другой стороны, оказывает влияние на банк изнутри через его сотрудников, через формирование корпоративной культуры. Существует взаимосвязь между культурными особенностями страны и поведением компании в разработке стратегии риска. На основании исследования предпринимательской активности, проведенной голландским ученым Гиртом Хофстадом, можно заключить, что США имеют более индивидуалистскую культуру, в то время как страны Латинской Америки считаются самыми коллективистскими. Эта концепция важна для учета национальных поведенческих культур в случае рассмотрения вариантов расширения деятельности компании за пределами своей страны при принятии решений и выработке поведенческой политики.

Например, менеджеры в «индивидуалистских» странах имеют склонность быть более автономными и независимыми, чем менеджеры в «коллективистских странах». Здесь возможна ситуация принятия более рискованных решений. Тем не менее, если банковский бизнес реализует более коллективные виды деятельности, то коллективное решение является более приемлемым.

Таким образом, риск-аппетит представляет собой совокупность рисков, которые готов принять коммерческий банк для достижения своих стратегических целей. Риск-аппетит определяется Советом директоров с учетом рисков, предусмотренных стратегией банка, в том числе по отдельным направлениями его деятельности и с учетом крупных проектов. Риск-аппетит устанавливается через определение емкости риска – перечня рисков, их значимости – и его лимитов, а также через выявление факторов риска – внутренних (оказывают наибольшее влияние), внешние и культурный, который идет особняком и выражается в формировании риск-культуры банка. Тем не менее, не важно, каким именно из способов был определен утвержденный риск-аппетит, важно, чтобы он отвечал деятельности банка и

его стратегии, позволяя зарабатывать максимальные доходы при имеющихся ресурсах и адекватном уровне риска.

1.2. Состав риск-аппетита коммерческого банка и методики расчета его составляющих

Риск-аппетит представляет собой систему показателей, индикаторов и методов управления ими в целях оценки и контроля за рисками, которые банк включает в свой аппетит к риску. Показатели эти делятся на три уровня¹:

- 1 уровень: ключевые риск-показатели банка, такие как кредитный рейтинг, достаточность капитала, качество кредитного портфеля, ликвидность;
- 2 уровень: виды риска, включенные в риск-аппетит, и лимиты по ним;
- 3 уровень: прочие показатели.

Состав и структуру аппетита к риску составляют, с одной стороны, риски, включаемые в него, а, с другой стороны, показатели их оценки. Риск-аппетит устанавливает систему лимитов на каждый риск, в том числе и совокупный (верхнеуровневые лимиты). Поэтому отождествление риск-аппетита с совокупным риском – не совсем верно, поскольку совокупный риск является одним из элементов аппетита к риску.

Риски и их показатели, включаемые в риск-аппетит, как и их группировка, определяются для каждого банка и банковской группы индивидуально, регуляторные органы только устанавливают минимально возможный их перечень и методики расчета. В отечественной практике крупнейшие банки прибегают к делению показателей аппетита к риску на оперативные, каскадирование которых возможно до бизнес-подразделений, принимающих риск, и структурный – показатели, управление которых

¹ Implementing an Effective Risk Appetite // The Association of Accountants and Financial Professionals in Business : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.imanet.org/-/media/8150b134bafd42aaaf5267bf49d6d2a3.ashx> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

централизовано на уровне группы. Подобное деление актуально для наиболее крупных игроков рынка, что обусловлено сложной системой управления рисками и масштабом деятельности.

Основа международного регулирования банковских рисков – рекомендации БКБН. Сама организация была создана в 1988 г. и объединила представителей надзорных органов 12 стран (Бельгия, Канада, Франция, Германия, Италия, Япония, Нидерланды, Швеция, Швейцария, Великобритания, США и Люксембург).

Первое соглашение – Базель I – вступило в силу в 1993 году. С того момента были опубликованы еще три соглашения – Базель II (в 2001 году), Базель II.5 (в 2009 году) и Базель III (в 2010 году). Сегодня идет работа над Базель IV, последней разработкой в этом ключе стала публикация «Базель III: завершение пост-кризисных реформ». Проследившая эволюция стандартов, изначально БКБН был сосредоточен только на кредитном и рыночном рисках, с введением в действие Базель II перечень дополнился операционным риском, а уже финальная классификация была утверждена в Базель III.¹

БКБН 22 января 2021 г. пересмотрел стандарты и опубликовал их единую систему, консолидирующую все предыдущие разработки. Она делит банковские риски на две категории – финансовые и нефинансовые. Финансовые риски включают на кредитные, рыночные (включает торговый рыночный риск – риск изменения факторов рыночного риска, влияющих на торги; неторговый рыночный риск по ценным бумагам – риск изменения рыночных факторов, влияющих на инвестиционные ценные бумаги; риск неторговых активов и обязательств – риск неблагоприятной переоценки; валютный риск; процентный риск; риск цены капитала) и операционные (включает риск банковских моделей и юридические риски).² К финансовым

¹ Basel IV: Revised Standardised Approach for Market Risk // PWC: [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/advisory-services/basel-iv/basel-iv-revised-standardised-.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Basel III: Finalising post-crisis reforms // Basel Committee on Banking Supervision: [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

рискам БКБН также относит риск ликвидности и процентный риск банковского портфеля, а к нефинансовым – репутационные риски, риски концентрации и стратегические риски.

Стоит отметить, что риск банковских моделей сегодня является одним из наиболее важных факторов устойчивости и финансовой стабильности банка. Его включают в расчет аппетита к риску такие гиганты банковского сектора, как Банк Америки и J.P. Morgan Chase & Co. Внедрение управления этим риском началось в США еще в 2011 г., раньше, чем где-либо в мире, но сейчас распространилось как требование ко всем банкам со стороны БКБН. Внедрение такой практики сейчас является проблемой для ряда зарубежных банков виду отсутствия четких указаний по его управлению, а в России еще не нашло применения.¹

Классификация Банка России во многом схожа с той, что приведена в базельских соглашениях. Это закономерно, так как регулирование банковской деятельности в РФ строится с опорой на Базель II и Базель III. Завершение внедрения требований Базель III в РФ ожидается к концу 2022 г. (было перенесено с 2019 г. ввиду кризиса COVID-19).²

Структура риск-аппетита предполагает систему показателей, ранжированную по типам риска. Верхнеуровневые показатели связаны с совокупным риском – отклонение прибыли банка от запланированной величины в результате факторов различных рисков, включенных в риск-аппетит. Он детализирован финансовыми и нефинансовыми рисками.³

Финансовые риски – риски финансовых потерь банков вследствие владения финансовыми активами и совершения сделок с финансовыми

¹ Annual Report 2019 // J.P.Morgan Chase : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2019.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Банк России : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения 27.03.2021). – Текст : электронный;

³ «Базель IV»: обновленный подход к оценке операционного риска // Финансовая сфера : [сайт]. – 2020.– URL: <https://bosfera.ru/bo/bazel-iv-obnovlennyy-podhod-k-ocenke-operacionnogo-riska> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

инструментами. В отличие от Базель III, Банк России исключает операционный риск из числа финансовых, приписывая ему нефинансовую природу. К числу финансовых приписываются:¹

- Кредитный риск – вероятность возникновения ситуации неисполнения должником своих обязательств перед банком или изменения стоимости таких обязательств ввиду ухудшения благосостояния заемщика;
- Рыночный риск – риск неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры или стоимости финансовых инструментов;
- Риск ликвидности – вероятность возникновения ситуации, в которой банк неспособен своевременно исполнить свои финансовые обязательства или продать свои финансовые активы.

Нефинансовые риски, в свою очередь, возникают из-за реализации внешних или внутренних факторов, прямо не связанных с финансовыми активами. В данную группу входят:

- Стратегический риск – риск не достижения целей деятельности банка ввиду недостатков, ошибок и несвоевременности принятия управленческих решений при реализации стратегических мероприятий;
- Репутационный риск – вероятность возникновения ситуации нанесения ущерба деловой репутации банка ввиду негативного восприятия его деятельности со стороны общества;
- Операционный риск – вероятность возникновения негативных последствий ввиду возникновения нарушений его бизнес-процессов и организационной структуры, а также снижения их эффективности. Сюда же относятся бездействие или некорректные действия со стороны сотрудников банка, а также технические сбои. Он включает в себя три вида рисков:
 - . Правовой риск, возникающий в форме негативных последствий ввиду признания действий и решений (или их отсутствия) со стороны банка

¹ Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011 // Basel Committee on Banking Supervision: [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

незаконными, а также ввиду невозможности привлечь контрагентов к должному исполнению заключенных соглашений из-за отказа или недостатка положений, защищающих интересы организации;

- Комплаенс-риск, возникающий из-за реализации негативных последствий несоблюдения банком нормативных требований, регламентированных федеральными и иными нормативно-правовыми актами, применяемыми к данной организации;
- Проектные риски, возникающие в форме неисполнения или неполного исполнения проектов ввиду ошибок или недостатков реализующей стороны или возникновения внешних факторов.

Классификация, которую Банк России рекомендует использовать в системе корпоративного управления, представлена в письме от 10.04.2014 №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». Все риски, указанные в классификации, могут концентрироваться на отдельных компонентах – контрагентах, эмитентах, финансовых активах, отраслях и т.д., имеющих схожие факторы риска. Это важное дополнение, так как без детализации приведенная система рисков мало функциональна.¹

Так, видим отличия перечня рисков от Базель III. Банк России не выделяет риск процентных ставок в отдельную категорию, рассматривая их как часть рыночного риска. Также отсутствует риск банковских моделей, который вышел на передний план в пандемию COVID-19 и необходим к включению в риск-аппетит. Риск банковских моделей возникает, когда применяемая банком модель для измерения количественной информации, такой как рыночные риски или стоимость транзакций, терпит неудачу или работает неадекватно, что приводит к потерям для банка. Его внедрение в

¹ Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 28.06.2017 №590-П (ред. от 16.10.2019) «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» [принято Банком России 28.06.2017 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089/ (дата обращения 11.01.2021).

риск-аппетит банков сейчас является проблемой ввиду отсутствия достаточной рыночной экспертизы и нормативной базы.

Структурирование рисков в рамках риск-аппетита по форме, рассмотренной ранее, зачастую бывает сложно, поскольку нельзя провести четкие границы между, например, между кредитным и фондовым рисками или риском ликвидности и процентным риском. Поэтому ряд банков делят риски между разными бизнесами. Традиционно эта классификация включает пять позиций – рыночный риск торговых бумаг в собственности банка, кредитный риск по портфелю ссуд и производных финансовых инструментов, операционный риск, риск участия в капитале других компаний, а также риск колебания доходности инвестиционных операций банка (включая сделки типа «своп», «форвард», «спот» и т.д., а также консультационные услуги и услуги андеррайтинга).¹

Помимо рыночной практики, в научной литературе зарубежные авторы Джон Фрейзер и Бетти Симкинс приводят подробную детализацию каждого риска. Кредитный риск делится на риски контрагентов (неисполнения обязательств), суверенный (неисполнения обязательств государством), фондирования (невозможности своевременного нахождения источников фондирования). Рыночный риск включает риски: валютный, процентный, фондовый, ликвидности и макроэкономический (неблагоприятного для банка изменения макроэкономических показателей).² Несмотря на то, что макроэкономический риск здесь включен в перечень рыночных рисков, он гораздо шире, ведь оказывает влияние как на динамику рыночных цен, так и на контрагентов. Риск ликвидности также является комбинированным,

¹ Principles for An Effective Risk Appetite Framework // FSB : [сайт]. – 2018.– URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Шевченко Е.С. Методы оценки и управления совокупным финансовым риском коммерческого банка: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шевченко Екатерина Сергеевна; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2018. – 260 с. – Место защиты: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

поскольку выступает производным от реализации прочих рисков. Многие авторы выделяют инвестиционный риск как часть кредитного. Филипп Джорион, напротив, выносит инвестиционные риски в отдельную категорию. Марк Лор и Лев Бородавский, представляющие Оксфордскую школу, выделяют шесть групп рисков – рыночные, операционные, кредитные, бухгалтерские, ликвидности и комплаенса. Скляренко В.В., как представитель отечественной школы, выделяет несколько классификационных признаков рисков. В частности, по факторному признаку выделяются риски – рыночные, кредитные, потери ликвидности, операционные и риски внешних событий.

Каждый банк стремится воссоздать в перечне рисков, включаемых в риск-аппетит, как можно более полную картину своей деятельности. Этим требованиям в большей мере отвечает классификация, разработанная Институтом Риск-Менеджмента, Ассоциацией Риск-Менеджмента и Страхования совместно с Федерацией Европейских Ассоциаций Риск-Менеджеров и изложенная в Стандарте по управлению рисками. В ней выделены четыре группы рисков:¹

- Финансовые риски (риск процентных ставок, валютный риск и кредитный риск);
- Стратегические риски (риск конкуренции, отраслевых изменений, риск спроса, а также риск слияния и поглощений);
- Операционные риски (риски нормативных требований, риск культуры, риски найма персонала и цепи поставок);
- Риски чрезвычайных ситуаций (риски раскрытия информации, сотрудников, продуктов и услуг, а также риски возникновения природных катастроф, окружающей среды, поставщиков).

Каждый блок рисков однороден и предполагает определение перечня внешних и внутренних драйверов или, как их еще называют, факторов риска.

¹ A risk management standard [принят Федерацией европейских ассоциаций по управлению рисками 2002 г.] – FERMA.eu. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (дата обращения 11.01.2021).

В общем виде для финансовых рисков драйвером выступает ликвидность и денежный поток, для стратегических – развитие интеллектуального капитала, внедрение новых исследований и разработок, для операционных – контроль отчетности и информационных систем.

Рассмотрев несколько классификаций рисков, видим, что большинству из них свойственны недостатки:

- Нет единого мнения в части определения состава аппетита к риску;
- Отсутствие четкого разграничения компонентов риск-аппетита, например, страновой риск часто отделен от кредитного, а макроэкономический риск относится к группе рыночных, тогда как имеет одновременно и рыночную, и кредитную природу;
- Отсутствие единообразия методологии измерения компонентов риск-аппетита – для расчета кредитного, рыночного и операционного рисков есть подходы, описанные на нормативном уровне, тогда как методы оценки прочих видов риска не закреплены и определяются каждым отдельно взятым банком, использующим риск-аппетит. Есть лишь требование, что совокупный объем этих рисков должен покрываться банковским капиталом.

Исходя из выделенных недостатков, видим, что унифицированного подхода определению рисков нет, поэтому каждый банк индивидуально определяет структуру риск-аппетита и показатели для его оценки с опорой на методики регуляторных органов. Каким бы ни был набор рисков, включенных банком в риск-аппетит, каждый из них предполагает установление показателей двух типов – для ограничения и для измерения. Ограничивающие показатели, определенные на уровне банка – это лимиты на риск. Они определяются как результат анализа для каждого риска:

- Исторических данных о риске и его факторах рисков банка, а также оценки позиций под риском и экономического капитала (потребности в покрытии риска) отчетного периода;
- Структуры операций банка (в соответствии со стратегией), подверженных этому риску;

— Потребности в экономическом капитале при текущем сценарии развития в сравнении с имеющимся его запасом.

Ограничивающие показатели на регуляторном уровне в РФ представлены обязательными нормативами, расчет и суть которых подробно освещены в Инструкции №199-И от 29.11.2019 «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией».¹

Здесь же рассмотрены и показатели для измерения рисков. Начнем с методики расчета кредитного риска. Подход, внедренный с начала 2020 года, предполагает расчет обязательных нормативов не по I-V группам активов, как было ранее в №180-И, а по классам контрагентов. Инструкция №199-И приводит классификацию контрагентов, выделяя «инвестиционную» категорию заемщиков, применяя к ним пониженный коэффициент риска 65% (сейчас – 100%) при отнесении их ссуд к I-II категориям качества и допуску их ценных бумаг к биржевым торгам. Кредитные требования к банкам оцениваются исходя из уровня кредитоспособности, соблюдения нормативов и надбавок к ним. Выделяют также особый класс кредитования корпоративных заемщиков – «специализированные кредиты», где коэффициент риска зависит от того, проектное, объектное или товарно-сырьевое финансирование имеет место, а также от уровня кредитоспособности. Пониженный коэффициент риска применяется к требованиям по ссудам малому и среднему бизнесу – 85%. Оценка производится индивидуально. Портфельная же оценка снижает коэффициент до 75%. Был выделен новый класс гарантий по нефинансовым обязательствам (тендеры, таможенные и налоговые гарантии и т.д.) с коэффициентом риска 0,5 (было 1,0 в №180-И). Наиболее высокий коэффициент риска – 130% – по

¹ Российская Федерация. Инструкции Банка России. Инструкция Банка России от 29.11.2019 №199-И (ред. от 03.08.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» [принято Банком России 29.11.2019 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/ (дата обращения 11.01.2021).

инвестиционной фазе (2 года, до конца 2021 года) проектного финансирования на базе ВЭБ. РФ. Кроме того, повышен со 150% до 400% коэффициент по вложениям в не котируемые акции на спекулятивной базе и до 250% по прочим вложениям. Переходный период – 5 лет. Коэффициент 150% применяется к дефолтным необеспеченным кредитам с расчетным резервом менее 20%.¹

Инструкция №199-И выделяет несколько видов кредитного риска:

— Кредитный риск по условным обязательствам кредитного характера, рассчитывается как сумма всех таких обязательств, умноженных на взвешивающие коэффициенты и скорректированные на сформированные резервы. Сам риск оценивается как разница между суммой условного обязательства и сформированным под него резервом на возможные потери по методике Положения №611-П. При расчете риска используются коэффициенты, которые варьируются от 1,0 (высокий) до 0 (без риска). К обязательствам с высоким риском относят банковские гарантии, авали, аккредитивы без наличия кредитной линии или депонированных сумм на счете клиента, а также индоссамент векселей. Средний риск (коэффициент 0,5) присваивается отзывным непокрытым или безотзывным покрытым аккредитивам, обязательства по проведению финансовых операций или неиспользованные кредитные линии невозможные к закрытию при потенциальном невозврате ссуды. Низкий риск (коэффициент 0,2) имеют полностью покрытые аккредитивы, неиспользованные кредитные линии, возможные к закрытию при потенциальном невозврате ссуды. Безрисковые включают обязательства осуществить подтвержденные операции, которые можно в любой момент аннулировать, а также внеоборотные и препоручительные индоссаменты векселей.

¹ БКБН. Консультативные материалы. Международные стандарты по оценке риска ликвидности, стандартам и мониторингу [принято БКБН 16.04.2009 г.] – cbr.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36683/2.pdf> (дата обращения 11.01.2021).

— Кредитный риск по производным финансовым инструментам (далее – ПФИ), который определяется как сумма текущего (на отчетную дату) и потенциального рисков. Если текущий риск равен справедливой стоимости контракта ПФИ, то потенциальный определяется (не рассчитывается для проданных опционов) как произведение номинальной стоимости контракта на коэффициент в зависимости от типа контракта и его срока (см. Приложение А).

— Риск изменения стоимости кредитного требования в результате ухудшения кредитного качества контрагента, рассчитываемый в отношении внебиржевых (ОТС) сделок ПФИ.

— Кредитный риск по вложениям банка в фонды, определяемый как сумма аналогичных рисков, рассчитанных на основе сквозного (доля активов в совокупных активах фонда, скорректированная на финансовый рычаг и разницу вложений и резервов фонда), мандатного и резервного подходов.

Рыночный риск – следующий вид финансовых рисков, правила расчета которого установлены Банком России в Положении №511-П от 03.12.2015 «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска». Формула его расчета выглядит следующим образом¹:

$$PR = 12,5 * (PR + \Phi P + BP + TP) \quad (1)$$

где PR – процентный риск – по ценным бумагам и ПФИ, которые чувствительны к изменению процентных ставок;

ФР – фондовый риск – по ценным бумагам и ПФИ, которые чувствительны к изменению справедливой стоимости;

BP – валютный риск – по открытым позициям в иностранной валюте и золоте;

¹ Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 03.12.2015 №511-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска» [принято Банком России 03.12.2015 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190828/ (дата обращения 11.01.2021).

ТР – товарный риск – по товарам (кроме золота) и ПФИ, которые чувствительны к изменению цен товаров.

В расчет ПР, ФР и ТР включаются также чистые позиции (разница между суммой длинных (балансовые активы, внебалансовые требования, включая непоставочные ПФИ) и суммой коротких (балансовые пассивы и внебалансовые обязательства).

Процентный, валютный и фондовый риски определяются по формуле:¹

$$(П/В/Ф)Р = СР + ОР + ГВР \quad (2)$$

где СР – специальный риск – неблагоприятного изменения справедливой стоимости на ПФИ и ценные бумаги по причине факторов, связанных с эмитентом;

ОР – общий риск – неблагоприятного изменения справедливой стоимости на ПФИ и ценные бумаги по причине колебания процентных ставок;

ГВР – сумма гамма-риска и вега-риска по опционам, включаемым в расчет данного вида риска оцениваемых отдельно для каждого договора на основе моделей справедливой стоимости.

Товарный же риск оценивается немного иным способом:^{2 3}

$$ТР = ОТР + ДТР + ГВР \quad (3)$$

¹ Российская Федерация. Письма Банка России. Письмо Банка России от 29.06.2011 №96-Т «О Методических рекомендациях по организации кредитными организациями ВПОДК» [принято Банком России 29.06.2011 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116327/ (дата обращения 11.01.2021);

² Российская Федерация. Указания Банка России. Указание Банка России от 15.04.2015 №3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» [принято Банком России 15.04.2015 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355328/ (дата обращения 11.01.2021);

³ Российская Федерация. Инструкции Банка России. Инструкция Банка России от 29.11.2019 №199-И (ред. от 03.08.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» [принято Банком России 29.11.2019 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/ (дата обращения 11.01.2021).

где ОТР – основной товарный риск по (вне)балансовым активам, номинированным в драг. металлах и ПФИ с базисным активом – товар;
 ДТР – дополнительный товарный риск по (вне)балансовым активам, номинированным в драг. металлах, и ПФИ с базисным активом – товар;
 ГВР – сумма гамма-риска и вега-риска по опционам.

Последний из перечня финансовых рисков – риск ликвидности – урегулирован инструкцией №199-И в Главе 5 «Нормативы ликвидности банка». Всего выделяют четыре норматива (см. Таблица 1):¹

- Норматив мгновенной ликвидности (Н2)
- Норматив текущей ликвидности (Н3)
- Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)
- Норматив краткосрочной ликвидности кредитной организации (группы) (Н27 (Н26))

Таблица 1 – Нормативы ликвидности для банков

№	Формула	Норматив
Н2	$= \frac{\text{Лам}}{\text{Овм} - \text{Овм} *} * 100\%$	$\geq 15\%$
Н3	$= \frac{\text{Лат}}{\text{Овт} - \text{Овт} *} * 100\%$	$\geq 50\%$
Н4	$= \frac{\text{Крд}}{\text{Ко} + \text{Од} + \text{О} *} * 100\%$	$\leq 120\%$
Н27 (Н26)	$= \frac{\text{ВЛА} + \text{БКЛ} + \text{ДАИВ} - \text{ВК}}{\text{ЧООДС}} * 100\%$	$\geq 100\%$ (с 01.01.2019)

Источник: Составлено автором по материалам Инструкция Банка России от 29.11.2019 №199-И (ред. от 03.08.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» [принято Банком России 29.11.2019 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/ (дата обращения 11.01.2021)

¹ Банк России совершенствует регулирование риска ликвидности системно значимых кредитных организаций // Банк России : [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=8321> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

где Лам (ВЛА) – высоколиквидные активы, могут быть востребованы/получены /реализованы банком в течение одного операционного дня;

Лат – ликвидные активы, могут быть востребованы/получены /реализованы банком в ближайшие 30 календарных дней;

Овм – обязательства банка по счетам до востребования, которое может быть запрошено к погашению в течение одного операционного дня;

Овт – обязательства банка по счетам до востребования, которое может быть запрошено к погашению в ближайшие 30 календарных дней;

Крд – кредитные требования с оставшимся сроком до погашения свыше календарного года;

Од – обязательства банка по кредитам и депозитам (кроме субординированного займа);

БКЛ – лимит безотзывной кредитной линии;

ДАИВ – высоколиквидные активы банковской группы, перекрывающие чистый ожидаемый отток средств (определяется в сопоставимых валютах);

ВК – корректировка ВЛА;

ЧООДС – чистый ожидаемый отток денежных средств = ООДС (отток) \min (ОПДС (приток); $0,75 \times$ ООДС).

В Базеле рассмотрены два показателя, позволяющих измерить риск ликвидности – показатель ликвидности (в РФ – Н27 и Н26), рассчитываемый как отношение суммы высоколиквидных активов и чистого оттока денежных средств в течение ближайших 30 календарных дней, и показатель чистого стабильного финансирования (в РФ – Н28 и Н29), определяемый как отношение фактического и необходимого объема стабильных источников финансирования.¹ Значения обоих показателей ожидаются более 100%. Суть метода Базель III состоит в том, что каждой категории активов и пассивов при

¹ Банк России устанавливает требования к системе управления операционным риском кредитных организаций // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=6849> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

расчете показателей присваивается определенный процентный коэффициент, который увеличивает или уменьшает финальные показатели для расчета в зависимости от рискованности статьи баланса. Например, денежные средства имеют коэффициент 100%, что говорит о их высокой ликвидности и низких рисках, тогда как неиспользованные кредитные линии розничных клиентов имеют коэффициент 10% ввиду более высоких рисков.

В конце 2020 года было сообщено, что Банк России разработал измененный порядок расчета нормативов ликвидности, в соответствии с Базель III для H26 (H27) и H28 (H29). Нововведения включают:

- В перечень высоколиквидных активов включены ипотечные ценные бумаги с поручительством единого института развития в жилищной сфере;
- Снижены требования к покрытию активами обязательств по счетам в драг-металлах, а также требования к стабильности фондирования были смягчены.

Нововведения призваны воздействовать в большей мере на системно-значимые организации с целью повышения нормативов ликвидности, а с ними и кредитования экономики.

Порядок расчета нефинансовых рисков регламентирован в меньшей мере, что связано со сложностями их количественного измерения. Из всего перечня только операционный риск детально рассмотрен положениями Банка России – №652-П. Его расчет производится по формуле:¹

$$OP = 0,15 * \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n} \quad (4)$$

где D_i – доход за i -й год для целей расчета капитала на покрытие операционного риска;

n – количество лет (обычно – три года).

¹ Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 03.09.2018 № 652-П «О порядке расчета размера операционного риска» [принято Банком России 03.09.2018 г.] – cbr.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/551589987> (дата обращения 11.01.2021);

Четких моделей для количественного измерения нефинансовых рисков сейчас практически нет, а их диагностику тут принято строить на экспертном суждении. Исторические данные по нефинансовым рискам находятся за пределами приемлемого уровня доверия, используемого для составления количественной модели. Многие банки сходятся во мнении, что разработка системы оценки и измерения нефинансовых рисков сегодня выступает ключевой проблемой и областью для улучшения. Это необходимо к разработке, поскольку ожидается рост нормативных требований к капиталу для покрытия нефинансовых рисков будут увеличиваться, в частности, за счет процесса внедрения ВПОДК и буферов капитала в Базель III.¹ Скорее всего, усилятся и надзор за управлением, контролями и отслеживанием нефинансовых рисков. Это обусловлено тем, что нефинансовые риски вносят все более значительный вклад в убытки банков и формирование дополнительных требований к капиталу.²

В заключение параграфа хотелось бы отметить, что структура риск-аппетита банка представляет собой трехуровневую систему показателей, классифицированную по типам рисков и типам показателей для их измерения и ограничения. Риск-аппетит предполагает контроль как на более высоких уровнях, применяя лимиты к совокупному риску и устанавливая целевые значения кредитного рейтинга банка, достаточности капитала и качества активов, так и на более низких в форме лимитов и регулятором установленных нормативов. Единого мнения на предмет перечня рисков, включаемых к риск-аппетит, нет, но традиционно их группируют на финансовые и нефинансовые

¹ Российская Федерация. Письма Банка России. Письмо Банка России от 29.06.2011 №96-Т «О Методических рекомендациях по организации кредитными организациями ВПОДК» [принято Банком России 29.06.2011 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116327/ (дата обращения 11.01.2021);

² Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 23 октября 2017 г. № 611-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» [принято Банком России 23.10.2017 г.] – Справочно-правовая система «Гарант». – Текст : электронный. – URL:

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71801656/> (дата обращения 11.01.2021).

с акцентом на кредитном, рыночном и операционном, как прописано в Базеле III. Если речь идет о банковской группе, то риск-аппетит дополнительно делится на оперативный и структурный для целей налаживания адресности в управлении им. Несмотря на высокую нормативную унификацию состава риск-аппетита, его расчет, особенно по нефинансовым рискам – это существенная проблема для банков. Регуляторы уже начинают требовать разработку моделей количественной оценки нефинансовых рисков, а банки к этому не готовы. Не готовы к этому и существующие модели оценки, о чем говорит обострение вопроса внедрения регулирования риска банковских моделей, который активно реализуется сегодня, в период кризиса COVID-19. Каждый банк сам принимает решение относительно структуры и методов оценки риск-аппетита, формируя его в заявлении о риск-аппетите, но в текущей ситуации недостатка нормативной базы по ряду вопросов и собственной экспертизы это сделать практически невозможно.

1.3. Методы управления риск-аппетитом

Управление риск-аппетитом представляет собой совокупность методик по управлению отдельными рисками. Кроме того, управление риск-аппетитом происходит на уровне Совета Директоров, тогда как отдельные риски управляются ответственным подразделениями соответствующего уровня.

Методика управления аппетитом к риску есть комплексное понятие, включающее одновременно понятия риск-аппетита, его факторов, структуры и состава, а также моделей оценки. Она разрабатывается на регуляторном уровне как система нормативно-правовых актов, задавая границы, от которых банки отталкиваются в процессе управления риск-аппетита. Развитие же

управления происходит на уровне отдельного банка в форме политик и меморандумов.¹

Управление рисками банка можно разделить на два направления:

— Внедрение превентивных мер по управлению рисками, которые направлены на предварительное их выявление и реализацию мероприятий устранения причин риска;

— Реализация мер по устранению последствий уже реализованных рисков.

Управление рисками осуществляется с использованием методов:

— Мониторинга и контроля рисков, когда реализуется выявление и оценка рисков, которая используется в процессе принятия управленческих решений;

— Диверсификации рисков, что нацелено на минимизацию потерь при реализации риска, вызванного одним событием;

— Ограничения риска, которое чаще всего реализуется через установление лимитов, тем самым ограничивая максимальные потери при реализации риска;

— Резервирования риска;

— Передачи риска путем его включения в стоимость продуктов банка;

— Распределение риска между третьими лицами, например, при использовании схем страхования и хеджирования;

— Заинтересованности в риске, что реализуется в оценке финансовых результатов банка через призму ожидаемых и непредвиденных рисков, а также внедрения системы стимулирования сотрудников.

Перечисленные методы не универсальны. Например, страхование и хеджирование эффективны для управления большинством финансовых рисков, тогда как для нефинансовых их эффективность сомнительна. Аналогично можно сказать про лимитирование и резервирование.

Управление аппетитом к риску на уровне банка реализуется в форме указаний, процедур и меморандумов и должно осуществляться так, чтобы весь

¹ Банковское дело : учебник / Лаврушин О.И., под ред., Бровкина Н.Е., Валенцева Н.И., Варламова С.Б., Гурина Л.А., Дадашева О.Ю., Ершова Т.А., Казанкова Н.С., Ковалева Н.А. – Москва : КноРус, 2021. – С 327.

принимаемый банком на себя риск был в пределах экономического капитала. Это объясняется тем, что экономический капитал, будучи введенным как понятие еще в Базель I – это капитал, необходимый для покрытия всех принимаемых рисков. Его расчет определяется банками индивидуально, исходя из перечня рисков, включаемых в риск-аппетит. В его структуре выделяют три компонента: регулятивный капитал (рассчитан по методике Базель III для покрытия кредитного, рыночного и операционного рисков), балансовый капитал (фонды и резервы), внебалансовый капитал (внебалансовые активы). Рейтинговое агентство Standard & Poor's (далее – S&P) определяет экономический капитал банка исходя из 4 критериев: доступ к рынку капитала в течение трех лет, возвратность ссуд, рефинансирование ссуд, достаточность капитала для осуществления кредитования.

S&P измеряет экономический капитал двумя способами:¹

- Как собственный капитал за вычетом Гудвилл и Резервов – скорректированный внутренний капитал;
- Как капитал первого уровня по Базель III с корректировкой на выплаты кредиторам в случае ликвидации – скорректированный совокупный капитал.

Экономический капитал трактуется в Базель III как методы или практики, позволяющие банкам распределять капитал для покрытия экономических последствий рискованной деятельности. То есть он есть инструмент распределения капитала и оценки результатов деятельности, призванный надежно и точно измерять риски, при этом меньшее значение придается измерению общего уровня риска или капитала.

Так, рассмотрев различные трактовки понятия экономический капитал, в целях данного исследования будем придерживаться его определения как агрегированной величины, необходимой для покрытия банковских рисков с определенным уровнем доверительной вероятности.

¹ Banking Industry Country Risk Assessment Update: November 2020 // S&P Global: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201124-banking-industry-country-risk-assessment-update-november-2020-11751644> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Управление риск-аппетитом банка предполагает:

- Количественную оценку риска при помощи математических моделей;
- Расчет основных характеристик рисков:
 - Earnings-at-Risk (EaR) – ожидаемый риск;
 - Value-at-Risk (VaR) – непредвиденный риск.
- Определение инструментов поддержания соответствия между EaR и прибылью (через создание резервов) и VaR и собственного капитала для покрытия риска.

Можно выделить три группы методов покрытия банковских рисков:¹

- Покрытие ожидаемых рисков при помощи формирования резервов на потери и использования сумм переоценки по справедливой стоимости активов и обязательств, отнесенные на доход или расход текущего года;
- Покрытие ожидаемых рисков при помощи нераспределенной прибыли прошлых лет и целевого финансирования, запланированного в смете расходов;
- Покрытие непредвиденных потерь свыше экономического капитала при использовании средств уставного и добавочного капиталов (в пределах справедливой стоимости основных средств и нематериальных активов).

Экономический капитал выступает стандартным и однородным показателем для всех рисков в масштабе банка, что означает возможность его использования для сравнения разных видов риска. Он позволяет стратегическому менеджменту сфокусироваться на динамике справедливой стоимости, что важно, так как она показывает динамику стоимости в разрезе риска, а не бухгалтерского учета. Важность экономического капитала в части стратегического менеджмента также прослеживается в том, что его размер жестко привязан к корпоративным целям и стандартам, например, к кредитному рейтингу. Тем не менее, экономический капитал не совпадает по размеру с бухгалтерским и регуляторным.

¹ Риск-менеджмент в коммерческом банке : монография / Ларионова И.В., под ред., и др – Москва : КноРус, 2019. – С 105.

БКБН в своей публикации «Современные практики и проблемы использования экономического капитала» приводит ряд рекомендаций по оценке экономического капитала:^{1 2}

- Определенная классификация рисков, включаемых в риск-аппетит;
- Выбор методов определения рисков;
- Разработка однозначного алгоритма расчета для всех рисков;
- Агрегирование полученных рисков;
- Проведение оценки использования капитала, его распределения по бизнесам, подразделениям, видам риска;
- Проведение бэк-тестирования (на основе исторических данных) моделей расчета.

Управление риск-аппетитом регуляторными органами осуществляется в форме принятия нормативных документов – международных и национальных. Они включают нормативно-правовые акты, подзаконные акты, письма, инструкции и указания регулятора и могут носить как обязательный, так и рекомендательный характер, в отличие от внутренних документов банка, которые обязательны для исполнения (рисунок 4).

Стандарты делятся на две категории – обязательные и рекомендованные к исполнению. В первой группе помимо национальных представлены международные стандарты-основа управления рисками. Работа в направлении разработки процедур управления риск-аппетитом банков началась в США. Основные принципы построения системы управления аппетита к риску были впервые разработаны в 2008 году Совета по Финансовой Стабильности (СФС) – Принципы эффективного управления риск аппетитом. Документ закрепляет целостный подход управления риск-аппетитом, включающий политики, процессы, методы контроля и системы определения, включающие положение о риск-аппетите, его лимиты, роль и ответственность лиц, управляющих риск-

¹ Казимагомедов, А.А. Банковские риски : учебное пособие / Казимагомедов А.А., Абдулсаламова А.А. – Москва : КноРус, 2020. – С 74;

² Травкина, Е.В. Управление рисками в современном банке : учебное пособие / Травкина Е.В., Мешкова Е.И. – Москва : КноРус, 2021. – С 105.

аппетитом. Система управления аппетитом к риску должна рассматривать существенные для банка учреждения риски, согласовывая с ними стратегию.¹

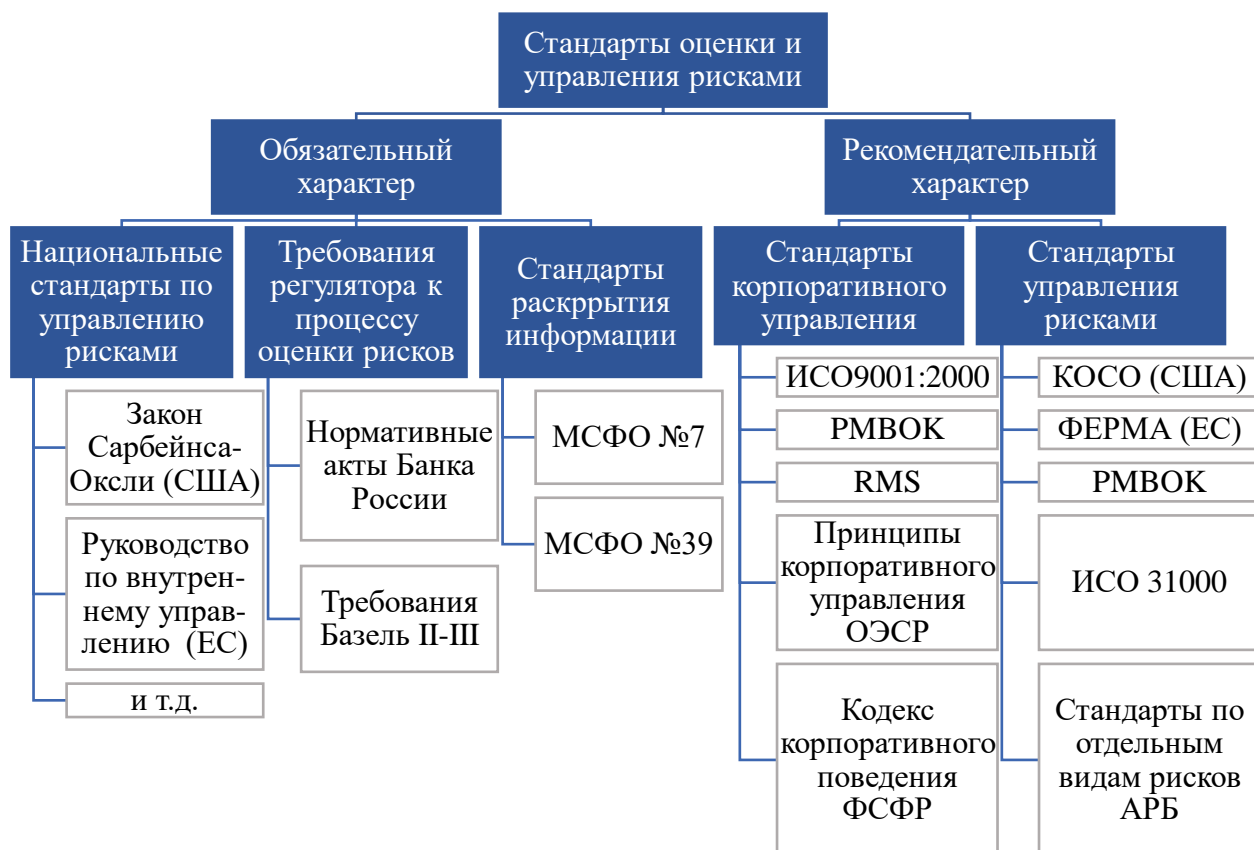
В ноябре 2013 года СФС публикует Принципы эффективной структуры риск-аппетита.² Документ содержит определения ключевых терминов и основополагающие принципы, касающиеся структуры риск-аппетита, ограничения ролей и обязанностей различных подразделений банка. Другие публикации СФБ дополняют этот рамочный документ. Тем не менее, многие кредитные организации еще не смогли эффективно внедрить данные требования. Помимо СФБ были другие регулирующие органы по всему миру создали свои нормативно-правовые документы (Таблица 2).

СФС является основоположником развития регуляторной базы в области управления риск-аппетитом банков. Этот факт подтверждает еще и то, что в 2015 году БКБН опубликовал Принципы корпоративного управления для банков с опорой на данные СФС. Европейская банковская организация изложила аналогичные требования в своем Руководстве по внутреннему управлению в 2017 году.³

¹ An Introduction to Corporate Governance // BusinessBalls: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/introduction-to-corporate-governance/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

² History and Principles of Corporate Governance // UKDiss: [сайт]. – 2018.– URL: <https://ukdiss.com/litreview/history-and-principles-of-corporate-governance.php> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

³ How can you turn digital risk into a source of competitive advantage? // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://www.ey.com/en_gl/digital/how-can-you-turn-digital-risk-into-a-source-of-competitive-advan (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.



Источник: Составлено автором по материалам A risk management standard [принят Федерацией европейских ассоциаций по управлению рисками 2002 г.] – FERMA.eu. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (дата обращения 11.01.2021)

Рисунок 4 – Структура стандартов оценки и управления рисками

Таблица 2 – Регуляторные требования по формированию и оценке риск-аппетита банков

Орган	Законодательство
Совет по финансовой стабильности	«Рекомендации по взаимодействию регулятора и финансовых организаций по вопросам риск-культуры» от 2014 года – совет директоров и высшее руководство отвечают за определение основных принципов и ожиданий в отношении культуры риска Принципы эффективного риск-менеджмента от 2013 года – создание документооборота в соответствии с принципами риск-аппетита «Тематический обзор надзорных структур и подходов оценки риск-аппетита» (2015) посвящен внедрению международных нормативных требований в государствах-членах
Федеральное управление финансового надзора Германии	Поправка MaRisk от 2017 года – AT. 4.2 Strategies: Собрание директоров должно оценить риск-аппетит банка для всех значимых рисков

Продолжение Таблицы 2

Европейская банковская организация	«Положение о Общих Процедурах и Методологиях для надзора и измерения риска (SREP)» корпоративная риск-культура должна быть нацелена на бизнес-активности Рекомендации по Внутреннему управлению – организации должны иметь комплексную систему риск-менеджмента
Институт внутренних аудиторов	«Три уровня обороны в эффективном риск-менеджменте и контроле» установление адекватной риск-культуры включая рамки риск-аппетита и отчет, усиливающий вторую линию защиты

Источник: Составлено автором по материалам официальных сайтов СФС, Федерального управления финансового надзора Германии, Европейской банковской организации, Института внутренних аудиторов

Институт внутренних аудиторов даже делает следующий шаг и подчеркивает тот факт, что хорошо разработанная и внедренная структура риск-аппетита и риск-культуры повышают качество управления рисками.

Группа обязательных стандартов включает также акты Банка России, БКБН и Международной организации по стандартизации (далее – МСО). Если относительно БКБН и МСО перечень стандартов, регулирующих аппетит к риску, понятен – это Базель I-III и группа МСФО №7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» и №39 «Финансовые инструменты», то в РФ разработка и внедрение систем управления риск-аппетитом находится еще в начальном состоянии. Тем не менее, ряд документов уже ссылаются на данное понятие, например, письмо Банка России №96-Т «О методических рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала (далее – ВПОДК)» для эффективной организации и успешного внедрения ВПОДК требует от банка определения риск-аппетита, исходя из стратегических целей. Письмо не вводит конкретных требований к методологии количественного определения риск-аппетита, но методика расчета отдельных рисков приведена в нормативных актах.

Основа нормативной базы управления риск-аппетитом в России представлена следующими нормативными актами:^{1 2 3 4}

— Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 «О банках и банковской деятельности» - статья 11 в части требований к системам управления рисками, капиталом и внутреннего контроля;

— Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) «Об акционерных обществах» - статья 87.1 «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе»;

— Федеральный закон от 10.07.2002 №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»;

— Указание Банка России от 15.04.2015 №3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы»;

— Положение Банка России от 03.12.2015 №511-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска»;

— Инструкция Банка России от 29.11.2020 №199-И «Об обязательных нормативах банков»;

— Инструкция Банка России от 06.12.2017 №183-И «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией»;

¹ Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 «О банках и банковской деятельности» [принят Государственной Думой 02.12.1990 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 11.01.2021);

² Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 10.07.2002 №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [принят Государственной Думой 10.07.2002 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 11.01.2021).

³ Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) «Об акционерных обществах» [принят Государственной Думой 26.12.1995 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения 11.01.2021);

⁴ Российская Федерация. Инструкции Банка России. Инструкция Банка России от 06.12.2017 №183-И «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» [принято Банком России 06.12.2017 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292457/ (дата обращения 11.01.2021).

- Положение Банка России от 28.06.2017 №590-П (ред. от 26.12.2018) «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности»;
- Указание Банка России от 07.08.2017 №4481-У «О правилах и сроках раскрытия головными кредитными организациями банковских групп информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом и о финансовых инструментах, включаемых в расчет капитала банковской группы»;
- Положение Банка России от 03.09.2018 №652-П (ред. от 27.11.2018) «О порядке расчета размера операционного риска»;
- Письмо Банка России от 29.06.2011 №96-Т «О Методических рекомендациях по организации кредитными организациями ВПОДК»;
- Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 №ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах».

Вторая группа стандартов – рекомендательные – представлена зарубежными актами, такие как Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (PMBOK), Интегрированная Модель Управления Рисками (КОСО), Стандарт по Управлению Рисками (RMS), также принципы корпоративного управления ОЭСР. Их детальная сравнительная характеристика приведена в Приложении Б. Из отечественных стандартов здесь можно выделить Кодекс корпоративного поведения и стандарты АРБ.

Во всем объеме проанализированной нормативной базы управления рисками и риск-аппетитом не было обнаружено четких указаний по внедрению управления и количественной оценки нефинансовых рисков. В частности, особенно актуальный сегодня риск банковских моделей ввиду их участия в процессе принятия бизнес-решений. Использование надежной модели гарантирует высшему руководству принятие решений с основой на качественных выходных данных модели при учете всех ее ограничений и

допущений. Регулирующие органы США были первыми, кто принял Типовые рекомендации по управлению риском модели (SR11-7 в 2011 г. и SR15-18 в 2015 г.). На сегодняшний момент это самая проработанная нормативная база по вопросу в мире. ЕЦБ только в 2018 г. опубликовал Руководство по внутренним моделям предлагает внедрение стандартов модельных рисков. Тогда же Банк Англии опубликовал Типовые принципы управления рисками модели для стресс-тестирования. Аналогичный акт внедрен также в Польше. Тем не менее, акты лишены конкретики по ряду вопросов установления аппетита к риску модели и методологии его оценки. Недостаточная проработка нормативной базы и методологии управления нефинансовыми рисками на отечественном и международном уровнях становится серьезной проблемой в условиях возрастания степени воздействия этой группы рисков на финансовый результат и устойчивость банковской системы в условиях COVID-19.^{1 2}

Тем не менее, имеющаяся нормативная база детально освещает взаимосвязь управления риск-аппетитом и стратегического менеджмента. Она выражается в следующем:

- Совет директоров и исполнительный орган несут ответственность за установление и управление риск-аппетитом банка;
- Функции принятия рисков и контроля за ними должны быть разделены. Также необходимым является проведение независимой оценки рисков Советом директоров;
- Функции Службы внутреннего контроля в качестве органа, реализующего контрольную функцию для Совета Директоров.

¹ SR Letter 11-7. Supervisory guidance on model risk management [принят Советом управляющих Федеральной резервной системы, Управление валютного контролера 04.04.2011 г.] – Federal Reserve.gov – Текст : электронный. – URL: <https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1107a1.pdf> (дата обращения 11.01.2021);

² SR 15-18. Federal Reserve Supervisory Assessment of Capital Planning and Positions for Firms Subject to Category I Standards. [принят Советом управляющих Федеральной резервной системы, Управление валютного контролера 18.12.2015 г.] – Federal Reserve.gov – Текст : электронный. – URL: https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1518_PW.pdf (дата обращения 11.01.2021).

Эти вопросы освещены в нормативных актах регуляторов в части корпоративного управления ряда стран – США (Закон Сарбейнса-Оксли), Великобритания (Комбинированный год корпоративного управления), Европейский Союз (Стандарты корпоративного управления Евросоюза), РФ (Кодекс корпоративного управления ФСФР).

Методики оценки рисков детально проработаны в рекомендациях Базель II и Базель III, а также стандарте Международной организации по стандартизации (далее – МСО) по методикам оценки риска ИСО 31010. Подходы к оценке рисков по финансовым активам освещены в Международном стандарте финансовой отчетности (далее – МСФО) №39 «Финансовые инструменты: раскрытие и представление информации». Если мы говорим именно о методиках оценки рисков и лимитам на них, то самый обоснованный и полный подход предлагают нормативные документы БКБН.

Формирования процессов и процедур управления риск-аппетитом – объект рассмотрения документов Федерации европейских ассоциаций по риск-менеджмента (далее – ФЕРМА), Комитета спонсорских организаций (далее – КОСО), Международной организации по стандартизации (далее – МСО) и Ассоциации российских банков (далее – АРБ). Все они описывают управление риск-аппетитом через процессный подход, то есть как последовательный процесс, начинающийся с определения стратегических целей, проведения оценки риска путем анализа, идентификации, описания, экспертных и количественных оценок, и завершающийся формированием отчета о рисках, угрозах и возможностях для банка. На основании этого отчета формируется новое заявление о риск-аппетите или вносятся корректировки в уже имеющееся.

В рамках процедуры оценки риск-аппетита на ежегодной основе и на базе Единого механизма надзора (SMM) в странах Европы и США проводится Процесс надзора и оценки надзора (SREP). Здесь предпочтение отдается внутреннему управлению и управлению рисками как отдельным аспектом деятельности банка. В российской практике данные новации реализуются

через ВПОДК. Что касается европейского опыта, в июне 2016 года был опубликован соответствующий отчет SSM по управлению и риск-аппетитом. В докладе критикуется управление в европейских кредитных организациях и рассматривается проблема, связанная с тем, что у кредитных организаций нет достаточных основ для разработки и мониторинга склонности к риску. С аналогичными проблемами сталкиваются и отечественные банки.^{1 2}

Подводя итог главы, как результат рассмотрения ряда трактовок понятия риск-аппетита банка было выведено определение риск-аппетита как совокупности рисков, которым подвержен банк и совокупный объем которых он готов принять для достижения своих стратегических целей. Взаимосвязь риск-аппетита со стратегическим менеджментом детально освещена в нормативных документах и состоит в том, что риск-аппетит, с одной стороны, является отражением стратегического плана и целей банка, а с другой – он выступает одним из факторов их разработки. Определение стратегии банка и формирование заявления о риск-аппетите – обязанность Совета директоров, поэтому установление связи их верхнеуровневых показателей очевидна. Но структура риск-аппетита – трехуровневая, классифицированная по типам рисков и показателей для их измерения и ограничения. Каскадирование риск-аппетита на принимающие риск бизнес-подразделения и налаживание своевременной эскалации рисков от этих бизнес-подразделений до Совета директоров – основа выстраивания взаимосвязи риск-аппетита и стратегии банка. Именно в части настраивания этого цикла обмена информацией ряд банков сталкиваются с проблемами. Проблема есть и в части полноты нормативного регулирования оценки и управления риск-аппетитом – блок

¹ Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council ФЗ [директива принята Европейским парламентом 12.12.2009 г.]. – EUR-Lex.europa.eu. – Текст : электронный. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF> (дата обращения 11.01.2021).

² Российская Федерация. Письма Банка России. Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» [принято Банком России 10.04.2014 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/ (дата обращения 11.01.2021).

нефинансовых рисков практически не освещен с точки зрения методологии расчета ключевых показателей, что в текущей ситуации возрастания значимости этих рисков и, соответственно, требований регуляторов к более точной их оценке, ставит банки в затруднительное положение. И если большинство нефинансовых рисков зарубежные регуляторы так или иначе включают в свои документы, то риск банковских моделей, будучи особо актуальным в пандемию COVID-19, проработан очень слабо. Необходимо его включение в рекомендации БКБН, так как их перечень рисков и методология управления ими является наиболее унифицированной и полной. Здесь стоит понимать, что управление риск-аппетитом гораздо шире управления рисками и реализуется более высокими уровнями менеджмента банка. Каждый банк сам принимает решение относительно структуры и методов оценки и управления риск-аппетитом, оформляя его в заявлении о риск-аппетите, но в текущей ситуации недостатка нормативной базы, рыночной практики и собственной экспертизы по ряду вопросов достигнуть баланса между стратегией и риск-аппетитом становится сложной задачей.

ГЛАВА 2.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСК-АППЕТИТОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

2.1. Анализ структуры, методов оценки и управления риск-аппетитом зарубежных кредитных организаций

В зарубежной практике применяется трехуровневая система управления риск-аппетитом коммерческого банка, которая включает:

- 1 уровень: ключевые риск-показатели банка, такие как кредитный рейтинг, достаточность капитала, качество кредитного портфеля, ликвидность;
- 2 уровень: виды риска, включенные в риск-аппетит, и лимиты по ним;
- 3 уровень: прочие показатели.

Рассмотрим каждый уровень в отдельности, прибегая к данным международных регуляторов (Всемирного банка, БКБН и МВФ), консалтинговых компаний (S&P, EY и Центра изучения финансовых инноваций) и международных банков (Голдман Сакс, Джей Пи Морган Чейс, Морган Стенди, Нордеа Банк, Эйч-эс-би-си Банк, Сумитомо Митсуи, Юникредит и Ситибанк). Выбор банков для анализа был обоснован глобальной составляющей их бизнеса и диверсификацией нахождения головных офисов.

Первый уровень, включающий риск-показатели всего банка, так или иначе базируется на капитале организации, так как капитал призван покрывать принимаемые риски. Особенно актуальной тема достаточности капитала стала в 2019-2021 гг., во времена пандемии COVID-19. Основываясь на обзоре S&P по ТОП-100 банкам мира, можно заметить, что средний коэффициент капитала с поправкой на риск (далее – RAC, рассчитан по Базель III) незначительно вырос в 2019 г. за счет увеличения показателя у 59 из 100 банков по сравнению с 2018 г., с 8.80% до 9.00%. В 2018 г. этот показатель сократился с 8.90% в

2017 г. Ожидания относительно 2021 г. – стабильные, устойчивость банковского капитала S&P оценивают от нейтральной до слегка положительной. Тем не менее, ухудшилось качество активов и сократилась доходность банков как результат COVID-19. Это в 2020 г. отрицательно сказалось на скорости генерации капитала, сократив RAC до 8.7%, что стало его наименьшим значением с 2015 г. Рост RAC в 2019 г. – эффект внедрения стандартов Базель III, который прекратился в 2020 году, когда экономики, регулирующие органы и банки по всему миру боролись с последствиями шоком COVID-19. Последствия этому – общее увеличение уровня капитала затормозилось минимум на 2 года. Первый год задержки связан с внедрением Базель III, объявленной в 2020 г. и ставшей примером мер по облегчению регулирования. Эти меры направлены на расширение операционных возможностей банков и регулирующих органов для реагирования на воздействие COVID-19, а также на повышение способности банков преодолевать периоды экономического стресса, поддерживая своих клиентов. Банкам придется покрыть более крупные кредитные убытки в 2020 и 2021 годах из-за воздействия COVID-19. МСФО и ГААП требуют от банков более дальновидного подхода при оценке кредитных убытков, что означает значительное увеличение резервов. Более того, низкие процентные ставки в сочетании с низкой маржой по гарантированным кредитам и более низкими комиссиями ограничили возможности банков по генерации внутреннего капитала.^{1 2 3}

¹ How COVID-19 Is Affecting Bank Ratings: June 2020 Update // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200611-how-covid-19-is-affecting-bank-ratings-june-2020-update-11527785> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Financial Stability Review, May 2020 // Европейский Центральный Банк: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/html/ecb.fsr202005~1b75555f66.en.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

³ Кризис-2020: борьба с пандемией ключевой ставкой // Банки.ру : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10939220> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Несмотря на все последствия COVID-19, ожидается, что стабилизация RAC произойдет в 2021 г. на уровне 8.72%. Однако есть риски реализации этого прогноза, что вызвано негативным прогнозом по RAC у 30 из 100 проанализированных S&P банков. Это связано в том числе с тем, что банковские регуляторы по всему миру поощряли кредитование в сочетании с более низкой прибыльностью, ослабив требования к капиталу и минимальные буферы. Кроме того, ряд банков приостановили выплаты дивидендов. Стабильность нормативов достаточности капитала улучшилась среди банков в юрисдикциях Базель III. Однако различные уровни свободы действий на национальном и организационном уровнях оказывают свое влияние. Из-за этого значения RAC показывают сильную дифференциацию рисков, особенно в нынешней сложной операционной среде.¹

Если рассматривать региональную диверсификацию RAC среди 100 крупнейших мировых банков. Банки в Швейцарии, Германии и странах Северной Европы имеют самые высокие показатели достаточности капитала, а самые низкие показатели на протяжении последних 7 лет остаются в Бразилии, Китае, Италии и Испании. Это связано с более слабой экономикой стран, что приводит к более высоким весовым коэффициентам риска для активов национальных банков. Хотя экономический рост Испании улучшался до недавнего экономического шока, вызванного пандемией, экономика страны серьезно пострадала во время кризиса 2008 г. и еще не полностью оправилась от него. В 2019 г. незначительно сократились экономические риски Испании, Австралии и Дании, что частично объясняет рост коэффициентов RAC. Произошло ухудшение ситуации в Индии, что объясняет ухудшение прогнозов на 2021 г.²

Ввиду значительных различий значений RAC в некоторых регионах, необходимо проанализировать диапазон их минимальных и максимальных

¹ The Basel Framework // BIS : [сайт]. – 2021. – URL: https://www.bis.org/basel_framework/index.htm (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

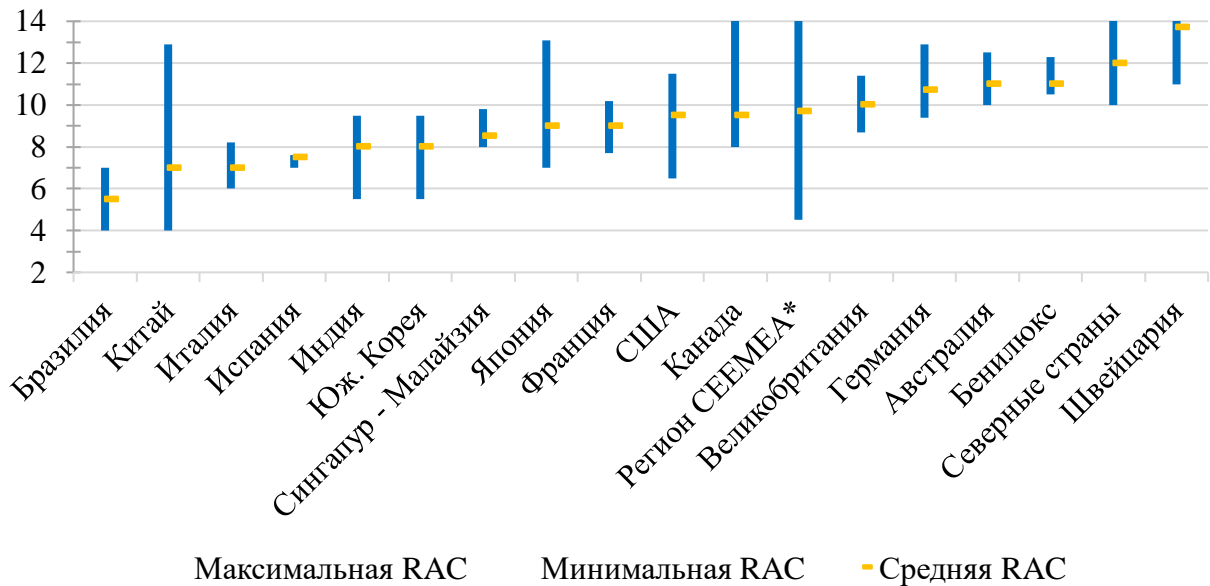
² Mark Illing, Meyer Aaron. A Brief Survey of Risk-Appetite Indexes / Mark Illing, Meyer Aaron // Financial System Review. – 2019. – No 9. – С. 39.

значений (см. Рисунок 5). Коэффициенты для канадских и японских банков были самыми широкими. Значительная вариация также наблюдается:

- в Канаде: Desjardins, основная организация-эмитент, имела коэффициент RAC 14.80% по сравнению с 7.80% у Банка Новой Шотландии;
- в Китае и Гонконге: коэффициент RAC у CITIC Банковской Корпорации составил 4.20%, в то время как у Сельскохозяйственного банка Китая Limited в 2019 году было 8.20%;
- в СЕЕМЕА: Российский банк ВТБ имеет коэффициент 4.70% по сравнению с 14.10% у Первого Банка Абу-Даби. Наиболее активный рост RAC был в Швейцарии (Группа UBS и Кредитная Группа Швейцарии) благодаря наращиванию капитала за счет эмиссии Дополнительного капитала 1-го уровня (AT1) и снижения риск-взвешенных активов;
- Резкое укрепление произошло в Австралии, а также в странах Северной Европы (Датского Банка и Шведской Банковской Компании). В то время как Шведская Банковская Компания увеличила капитализацию за счет удержания прибыли и конвертации некоторых субординированных кредитов в основной капитал, увеличение капитала Датского Банка также произошло за счет сокращения риск-взвешенных активов.

Некоторые крупные игроки также имеют географически диверсифицированные профили, и их коэффициенты RAC учитывают более широкое разнообразие рисков, чем институты, ориентированные исключительно на внутренний рынок.

Восстановление прибыльности банков ожидается медленным и неоднородным по географическому признаку. Эффективность многих известных банковских систем, по мнению S&P может не восстановиться полностью в 14 из 20 ведущих юрисдикций до 2023 г.



* СЕЕМЕА – страны Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки

Источник: Составлено автором по материалам Top 100 Banks: COVID-19 To Trim Capital Levels // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL:

<https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201006-top-100-banks-covid-19-to-trim-capital-levels-11673216> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

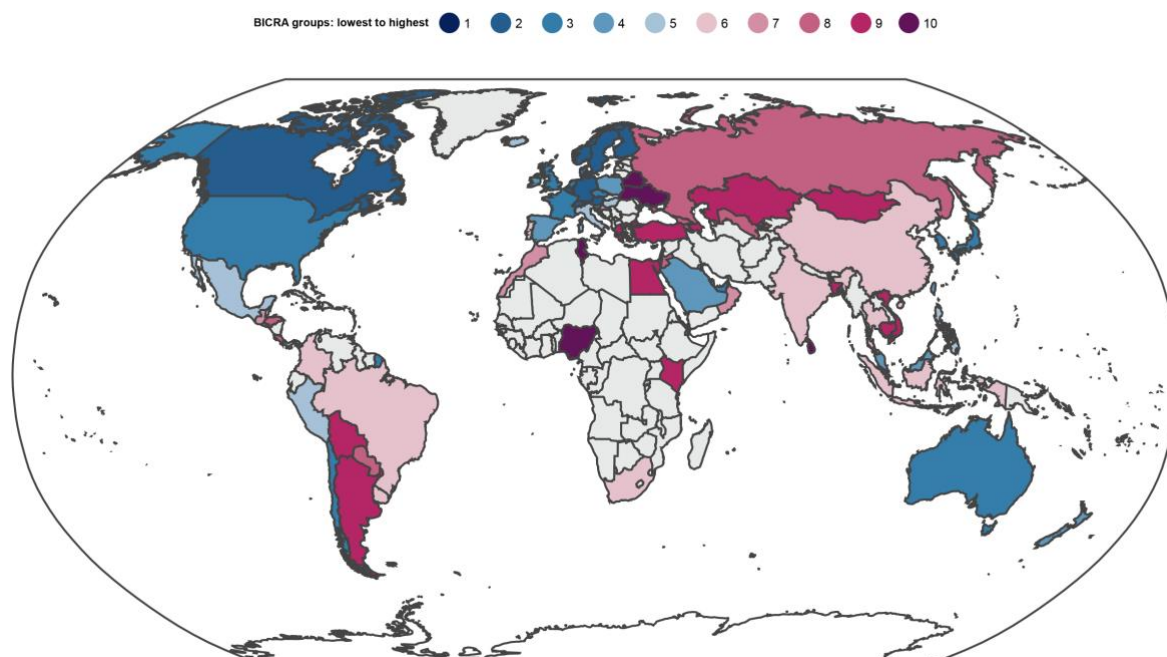
Рисунок 5 – Значения RAC ТОП-100 банков мира в разрезе регионов, 2020 г., %

Что касается кредитного рейтинга банков, S&P и Fitch с начала пандемии понизили кредитный рейтинг у 236 банков во всем мире. 2021 г. может стать самым тяжелым для банков после мирового финансового кризиса. Отмена государственной и регуляторной поддержки, которая укрепила банки и помогла заемщикам удержаться на плаву, покажет более правдивую картину качества банковских активов. Особенно 2021 г. будет трудным для формирующихся банковских рынков, группы 6-10 на Рисунке 6. Исключением может стать Китай. На него, как и на Канаду, Сингапур, Гонконг, Южную Корею и Саудовскую Аравию кризис оказал наименьшее влияние, они восстановятся уже к 2022 г.

Российский банковский сектор, наравне с Австралией, США, Францией, Индонезией, Италией, Испанией, Великобританией, Японией, Германией и Бразилией, в средней степени был затронут кризисом и восстановится

ориентировочно в 2023 г., тогда как Индия, Мексика и Южная Африка как наиболее пострадавшие юрисдикции, оправятся гораздо позднее.¹

Относительно качества кредитного портфеля, здесь влияние запаса капитала на отдельные кредитные профили 100 ведущих мировых банков колеблется в промежутке от -3 (сильное негативное) до +2 (сравнительно позитивное). Влияние на качество кредитного портфеля нейтральное или положительное для 82 банков из ТОП-100, что на 20 банков больше, чем 5 лет назад. Это указывает на наращивание капитала среди 100 крупнейших банков за этот период. В 2020 году глобальный корпоративный кредитный риск увеличился почти на 20%. Мировая доля банков с инвестиционным рейтингом упала с 50% до 46%.²



Источник: Global Banks Country-By-Country 2021 Outlook: Toughest Test For Banks Since 2009 // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research-insights/special-reports/global-banks-2021-outlook-banks-will-face-the-next-test-once-support-wanes> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 6 – Степень рискованности банковской деятельности по странам

¹ Global Banks Country-By-Country 2021 Outlook: Toughest Test For Banks Since 2009 // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research-insights/special-reports/global-banks-2021-outlook-banks-will-face-the-next-test-once-support-wanes> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Top 100 Banks: Capital Buildup Is Slowing // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/191016-top-100-banks-capital-buildup-is-slowing-11188704> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Наконец, что касается показателей ликвидности мировых банков, они резко упали, причем не только для более рискованных активов, но и для высококачественных, таких как ценные бумаги США и валюта. Это обусловило потребность банков в наличных средствах. Стресс банковской ликвидности может возникнуть вновь, учитывая низкий уровень их ликвидных активов. Во время недавнего стресса общая ликвидность рынка улучшилась после вмешательства монетарных властей. Меры варьируются от стандартных действий денежно-кредитной политики до нестандартных мер, включая покупку активов, предоставление кредитов, поддержку ликвидности и валютные свопы. Управляющий совет ЕЦБ, например, объявил о наборе мер денежно-кредитной политики для поддержки ликвидности. К ним относятся целевые операции по долгосрочному рефинансированию на очень выгодных условиях для поддержки банковского кредитования, запуск временной программы выкупа активов на сумму 750 млрд евро. Но дальнейшее снижение рыночной стоимости активов или резкое увеличение волатильности рынка может вызвать возобновление оттока средств.^{1 2}

Пик спроса на ликвидность создает напряжение на денежных рынках. Фонды денежного рынка столкнулись с серьезным давлением, поскольку инвесторы финансовых и нефинансовых отраслей выкупили большое количество акций. Это, в свою очередь, привело к замораживанию спроса и выпуска коммерческих бумаг – важного источника краткосрочного финансирования. Высокий спрос на предупредительные денежные буферы и сокращение предложения срочных межбанковских кредитов также увеличили стоимость фондирования на необеспеченных денежных рынках, преимущественно с более длительными сроками.

¹ 2020 Global bank regulatory outlook // EY: [сайт]. – 2020. – URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-regulatory-outlook-four-major-themes-dominating-the-regulatory-landscape-in-2020_v2.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Statistical release: BIS global liquidity indicators at end-September 2020 // BIS : [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.bis.org/statistics/gli2101.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Если посмотреть показатели в разрезе восьми международных банковских групп-объектов анализа (см. Таблица 3), то видим, что Нордеа банк имеет наиболее сильные позиции, тогда как Сумитомо Митсуи – самые слабые.

В целом, 6 из 8 банков имеют достаточность капитала выше среднего, 7 из 8 – высокий кредитный рейтинг и все – адекватные и выше позиции по риску, доходности и капиталу, что в совокупности с положительным прогнозом по достаточности капитала дает картину того, что крупнейшие международные игроки банковского рынка имеют сильную систему управления рисками, которая позволяет им успешно существовать в кризисные времена.

Таблица 3 – Регуляторные требования по формированию и оценке риск-аппетита банков

Банк	Долгосрочный кредитный рейтинг	Позиция по капиталу и доходности	Позиция по риску	2019 достаточность капитала	2020 достаточность капитала	2020 достаточность капитала (прогноз)
Сумитомо Митсуи	A	Адекватная	Адекватная	7.80%	7.00%	[7.35-7.85%]
Юникредит	BBB	Адекватная	Умеренная	8.20%	7.40%	[7.5%-8.0%]
Джей Пи Морган Чейс	A+	Адекватная	Адекватная	8.90%	7.75%	[8.25-8.75%]
Ситибанк	A+	Адекватная	Адекватная	9.20%	8.50%	[8.5-9.0%]
Эйч-эс-би-си Банк	A+	Адекватная	Сильная	9.80%	8.75%	[9.0-9.5%]
Голдман Сакс	A+	Адекватная	Умеренная	11.00%	9.50%	[9.5-10.0%]
Морган Стенли	A+	Сильная	Умеренная	11.30%	10.25%	[11.0-11.5%]
Нордеа банк	AA-	Сильная	Адекватная	12.40%	11.25%	[11.5-12.5%]

Источник: Составлено автором по материалам Top 100 Banks: COVID-19 To Trim Capital Levels // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201006-top-100-banks-covid-19-to-trim-capital-levels-11673216> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Так, проанализировав текущее состояние составляющих первого уровня риск-аппетита банков на международном уровне, можно заключить, что большинство банков столкнулись сегодня со снижением достаточности

капитала, кредитного рейтинга и ликвидности, которые можно выразить в ряде проблем:

- Проблема усугубления или пролонгации экономического кризиса из-за COVID-19, которая вылилась в негативное давление на кредитные рейтинги банков и медленное восстановление некоторых банковских систем (большинство – до 2023 г.);
- Государственная поддержка банков и заемщиков может привести к чрезмерному увеличению долга домохозяйств и компаний, который в нормальное время не может быть коммерчески приемлемым. Тем не менее, любые сбои фондирования на рынке деривативов усугубят проблемы банков;
- Рост кредитного плеча и ожидаемое повышение корпоративной неплатежеспособности;
- Уязвимость банковских систем стран с формирующимся рынком сильно зависимы от внешнего финансирования, ее концентрации на конкретных секторах.

Второй уровень аппетита к риску состоит из конкретных рисков, которым подвержены банки, и лимитов на них. Тут наиболее унифицированный подход к международному банковскому сектору приводит Центр изучения финансовых инноваций в своем исследовании «Банановая кожура для банков 2021», основанном на изучении 155 банковских институтов из 11 стран мира. Пандемия COVID-19 создала новые риски для банков, изменив ранжирование рисков по степени важности (см. Таблица 4)

Видим, что за 5 лет в перечень рисков были включены риски безопасности, культурный и комплаенс-риск.

Четко прослеживается влияние пандемии. Более значимые риски проявились в изменениях, которые вирус навязывает банкам, особенно в областях удаленной работы и предоставления услуг. Список рисков, рейтинг которых изменился со времен, предшествующих COVID-19:¹

¹ Banking Banana Skins 2021, COVID-19 Special // CSFI: [сайт]. – 2021.– URL: <https://static1.squarespace.com/static/54d620fce4b049bf4cd5be9b/t/6038f2ae154e340034bb888>

- Поднялся в значимости риск преступлений. Возникли новые возможности для кибер-преступности по мере перехода банков на модель дистанционного банковского обслуживания;
- Поднялся в значимости риск кредитный риск. Ухудшается качество кредитов из-за экономического спада;
- Поднялся в значимости репутационный риск. Банки находятся под пристальным вниманием общественности ввиду пандемии;
- Поднялся в значимости риск банковских моделей. Способность банков адаптироваться к воздействию COVID-19 находится под вопросом;
- Стал менее значимым регуляторный риск. Риск чрезмерного регулирования во время COVID-19 снизился, поскольку власти избегают увеличения бремени;

Таблица 4 – Рейтинг подверженности банков рискам по степени значимости, 2021 (ранг в 2015)

1. Преступлений (2)	9. Репутационный (12)	16. Постановления (3)
2. Макроэкономический (1)	10. Устойчивости (24)	17. Менеджмента (20)
3. Технологический (4)	11. Корпоративного управления (19)	18. Оценки риска (9)
4. Угроз безопасности (-)	12. Культурный (-)	19 Человеческий (22)
5. Кредитный риск (7)	13. Политический (5)	20 Ликвидности (18)
6. Качества управления рисками (6)	14. Международной торговли (-)	21 Комплаенс-риск (-)
7. Банковских моделей (10)	15. Процентных ставок (14)	22. Наличия капитала (13)
8. Деловых практик (8)		23. Валютный (17)

Источник: Составлено автором по материалам Banking Banana Skins 2021, COVID-19 Special // CSFI: [сайт]. – 2021.– URL: <https://static1.squarespace.com/static/54d620f4cd5be9b/t/6038f2ae154e340034bb8888/1614344880251/Banana+Skins+COVID+Special.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

- Стал менее значимым риск доступности капитала. После десятилетия восстановления капитальная позиция банков прочна;
- Стал менее значимым политический риск, поскольку сейчас не время для политического вмешательства в банковскую систему.

Основное беспокойство вызывает риск финансовых преступлений, вызванный операционными изменениями в части ослабления контролей. Его большую часть формирует кибер-преступность. С ним в связке идут риски – технологический, культурный и пригодности банковских моделей. Ранее выявленное ухудшение ситуации относительно достаточности банковского капитала, прибыльности и ликвидности стало иллюстрацией снижения надежности используемых банками моделей. На них уже нельзя опираться в условиях кризиса. Причина тому – отсутствие сценариев остановки мировой экономики в стресс-тестах моделей, то есть банки просто не учли кризис такого масштаба. Большинство моделей были построены на исторических данных, что при отсутствии доступа к этому не имея доступа к актуальным в каждом момент времени данным меньшую гибкость и адаптивность банка. Именно поэтому зарубежные банки сейчас включают риск банковских моделей в свой риск-аппетит, внедряя собственную структуру управления им. Это становится проблемой при условии отсутствия нормативной базы по вопросу, но формируется уже рыночная практика, которая в какой-то мере позволяет определить направления развития.¹

Макроэкономический риск – второй по значимости – вызван в ухудшением состояния мировой экономики, ростом проблемных кредитов. С ним в связке идут риски – кредитный и риск процентных ставок, который уже не рассматривается как серьезный, хотя ситуация может измениться с ростом ставок в ответ на увеличение инфляции.

Репутационный риск резко скакнул на три позиции, поскольку, в отличие от кризиса 2008 года, когда банки считались «плохими парнями»,

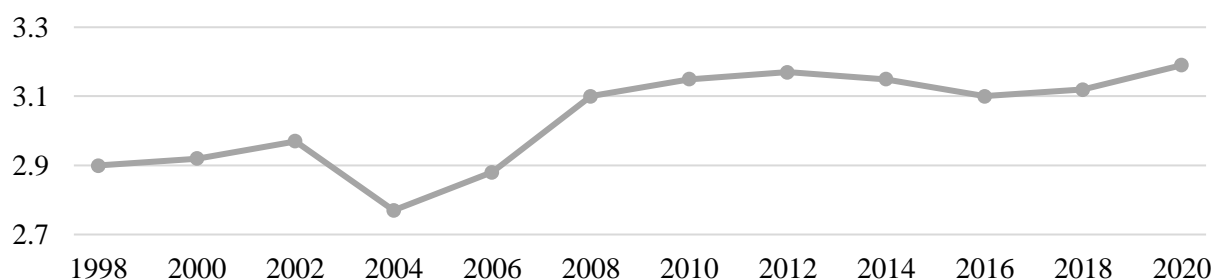
¹ Non-Financial Risk Management Insights Series // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/gx-non-financial-risks-series.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

COVID-19 диктует необходимость внедрения клиент-ориентированных практик. С этим тесно связан риск устойчивости, поскольку заинтересованные стороны теперь требуют большей ясности по экологическим, социальным и управленческим вопросам для принятия решений.

Среди других вызывающих беспокойство рисков – качество управления в банках, что связано с ростом и усложнением банковского бизнеса, который уже не поддается контролю. Отсюда и вопросы о качестве управления рисками, поскольку банки сейчас встают перед вопросом выбора между ростом и безопасностью, восстанавливая свой бизнес после коронавируса.

Поразительно то, что «традиционные» риски – ликвидности, регуляторный и доступности капитала – идут в числе последних в рейтинге, подтверждая, что надежность банков не является самой важной проблемой в настоящее время.

Общий уровень рискованности банковского бизнеса возрос, на что указывает рост Индекса банковской банановой кожуры (значения от 1 до 5). Первые пики отражают финансовые кризисы 2002 и 2008 годов. В 2020 г. кризис поднял индекс до рекордного уровня (см. Рисунок 7).



Источник: Составлено автором по материалам 70. Banking Banana Skins // CSFI: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.csfi.org/banking-banana-skins> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 7 – Индекс банковской банановой кожуры, 1998-2020 гг.

Стоит отметить, что мнения внутренних и внешних к банку сторон в отношении рисков разнятся. Риски, которые инсайдеры считают более серьезными, чем внешние, включают чрезмерное регулирование, управление

людьми, оценку риска, перспективы процентных ставок и устойчивость. К числу тех, которые внешние стороны оценивают более высоко, относятся управленческие стимулы, макроэкономическая среда, репутация и культура.

Это говорит о том, что инсайдеры больше озабочены практическими вопросами управления банками, а аутсайдеры – вопросами, вызывающими общественный интерес.

Обращаясь к практике восьми анализируемых международных банков, видим, что набор включаемых в риск-аппетит рисков, в целом, аналогичен рассмотренному, но Джей Пи Морган Чейс, Ситибанк и Эйч-эс-би-си Банк, помимо ранее рассмотренных, также выделяют риски, связанные с климатом, и геополитический риск. Все из рассмотренных банков выделяют и регулируют отдельно риск платежей третьим лицам.^{1 2}

Риски изменения климата могут повлиять на банковский бизнес в результате перехода к низкоуглеродной экономике или из-за увеличения частоты климатических явлений, таких как повышение уровня моря и наводнения. Осведомленность о климатическом риске среди международных банков повысилась в течение 2019 года.

Экономический национализм и геополитическая напряженность также представляют собой один из главных рисков. Стратегическая конфронтация между США и Китаем важна для качества банковских кредитов во многих экономиках, не только в США и Китае. Этот спор имеет последствия для крупных мировых производящих экономик и их банковских секторов, таких как Германия и Япония, а также экономик-производителей и экспортеров полезных ископаемых.

Наконец, риск платежей третьим лицам. Все банки пользуются услугами третьих лиц для предоставления ряда услуг. Эти риски менее прозрачны и,

¹ Annual Report 2019 // Citi Group : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2020/ar19_en.pdf?ieNocache=107 (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Annual Report 2019 // Goldman Sachs : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2019-annual-report/annual-report-2019.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

следовательно, более сложные для управления. Ответственность за управление этим риском ложится на первую и вторую линии защиты, специальные команды. Банки внедрили средства контроля и технологии для оценки сторонних поставщиков услуг по ключевым критериям и связанного с ними контроля, мониторинга, тестирования и подтверждения.

Также второй уровень аппетита к риску также включает показатели и методы измерения риска. Чаще всего, это рассчитанные внутренним образом показатели, такие как стоимость под риском (VaR), но для этих целей многие международные банки, такие как Эйч-эс-би-си Банк, использует группу экономических показателей: темп роста ВВП, инфляцию, безработицу, краткосрочную процентную ставку, доходность 10-летних казначейских облигаций, рост цен на жилье, рост стоимости акций. Для каждого из них устанавливается набор пороговых значений (thresholds), ранжированных по уровню. Обычно, уровней четыре:

- Уровень 1 – Управление риском в рамках бизнес-подразделения;
- Уровень 2 – Риск должен быть передан в программу страхования и финансирования рисков;
- Уровень 3 – Риск должен быть доведен до сведения казначея;
- Уровень 4 – Риск должен быть доведен до сведения группы корпоративного управления кризисными ситуациями.

Второй уровень риск-аппетита международных банков показал, что тревожность на банковском рынке относительно рисков сейчас на пике с 1998 года, причем укрепили позиции технологические риски ввиду специфики периода пандемии. Так, можно предположить проблему снижения прибыльности банков ввиду перехода банков к новой модели работы.

Подводя итог параграфа, видим, что зарубежные банки столкнулись с проблемами управления рисками в связи с кризисом COVID-19, что негативно сказалось на верхнеуровневых показателях риск-аппетита, таких как прибыльность, достаточность капитала, ликвидность и качество кредитного портфеля. Причина тому, с одной стороны, рост зависимости банков от

кредитного плеча регулятора, что при снижении требований к заемщикам снизило качество портфеля ссуд. С другой стороны, это реализация нефинансовых рисков, на что указывает статистика подверженности банков определенным видам риска. Банковские модели не были готовы к торможению, а где-то и остановке, экономических процессов, потому что либо совсем не закладывали в них оценку нефинансовых рисков, либо основывали их на неактуальных данных и субъективных оценках. Это в совокупности с недостаточно проработанной нормативной базой по вопросу выдвигает на передний план проблему оценки банками нефинансовых рисков, в том числе риска банковских моделей, как составляющих риск-аппетита. Первые шаги в части управления нефинансовыми рисками были сделаны еще в 2019 г., когда в расчет риск-аппетита начали включаться геополитические и климатические риски. И крупнейшие банки в РФ также применили подобные решения. Тем не менее, риск банковских моделей остался за пределами внимания отечественных банков, хотя оказывает решающее влияние на текущую ситуацию в секторе. Его включение в риск-аппетит банков в РФ с опорой на зарубежный опыт представляется необходимым.

2.2. Анализ структуры, методов оценки и управления риск-аппетитом отечественных кредитных организаций

Аналогично международной практике риск-аппетит в российских банках делится на три уровня: ключевые параметры риска всего банка (кредитный рейтинг, достаточность капитала, качество кредитного портфеля и ликвидность), типы рисков и их лимиты, прочие показатели.

Рассмотрим динамику показателей риск-аппетита российских банков на горизонте 5 лет, используя консолидированные официальные данные по банковской системе.

Начнем анализ с первого уровня аппетита к риску, а именно с достаточности капитала российских банков. Совокупный объем собственного

капитала, рассчитанный по данным 123 формы отчетности банков, публикующих отчетность, в 2020 г. вырос на 6.50% (710.10 млрд руб.) и составил 11.70 трлн руб. на 01.01.2021 г. Для сравнения, прирост в 2018 г. и 2019 г. составил 9.30% (870.50 млрд руб.) и 5.10% (524.20 млрд руб.), соответственно (см. Рисунок 8). Видим, что 2020 г. стал более успешным относительно результата 2019 г., но это также связано с активной государственной поддержкой. Ключевым катализатором роста на протяжении всего периода стала капитализированная нераспределенная прибыль прошлых лет. Всего 11 банков, включая банки под санацией и ПАО «Траст», на начало 2021 г. имели отрицательный капитал общей суммой 1.62 трлн руб., 88.89% из которых (1.44 трлн руб.) – на счету банка «плохих» долгов. Стоит отметить, что при общем снижении числа банков с отрицательным капиталом с 18 в 2017 г. сумма «плохих» долгов выросла на 22.92% за период. Это говорит о возрастании рисков, связанных с капиталом, по банковскому сектору РФ.

Относительно достаточности капитала, норматив достаточности собственных средств (Н1.0) на протяжении 2020 г. находился в промежутке значений от 12.30% до 12.80%, составив 12.47% на 01.01.2021 г. Этот показатель выше, чем годом ранее (12.30%, 12.30% – в 2018 г.) и средний по ТОП-100 мировых банков (8.70%), что говорит о достаточном запасе капитала у российских банков, причем даже с учетом буферов (надбавок).^{1 2}

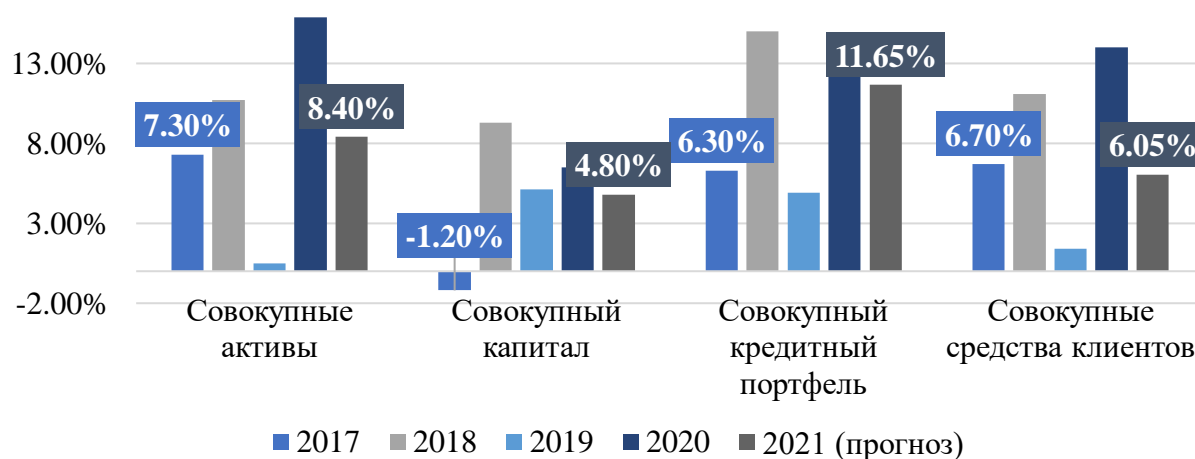
Тем не менее, разброс значений норматива увеличился, на что указывает сокращение медианного его значения до 24.13% в 2020 г. с 24.81% в 2018 г. Показатель стал самым низким с 2017 г., когда медиана была 23.55%. Несмотря на снижение достаточности капитала у ряда банков, нормативы достаточности капитала нарушались только санлируемыми кредитные

¹ Банковский сектор в 2019 году // Банки.ру : [сайт]. – 2019.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10919284> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Итоги работы банковского сектора в 2020 году // РИА Рейтинг: [сайт]. – 2020.– URL: <https://riarating.ru/finance/20201230/630193896.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

организации, а низкие значения Н1.0 (от 8.00% до 10.00%) имел только один банк, что в сравнении с 4 годом ранее и 9 в 2017 г. – хороший показатель.¹

Так как достаточность капитала считается как отношение капитала к активам, взвешенным по степени риска, необходимо также оценить динамику рискованных активов. Общий объем активов банковского сектора вырос за 2020 г. на 15.90% (14.75 трлн руб.) до 107.30 трлн руб. Для сравнения, в 2017 г. показатель составлял 92.10 трлн руб. Активы растут агрессивными темпами, что соответствует росту уровня принимаемых рисков, причем сохраняется их высокая концентрация – у ТОП-5 банков доля активов выросла с 55.80% до 63.60% за период, у ТОП-50 с 90.10% до 93.30%, а у ТОП-100 банков сократилась с 98.50% до 97.30%. Доля saniруемых банков также выросла, но не так значительно – с 5.60% в 2019 г. до 5.70% в 2020 г. На пятилетнем промежутке ситуация выглядит лучше – показатель сократился почти вдвое с 2017 г. (10.60%). В целом, как заявляет Банк России, большая часть оздоровления банковского сектора уже реализована.



Источник: Составлено автором по материалам Банка России и Банки.ру:
Банковский сектор в 2020 году // Банки.ру : [сайт]. – 2018.– URL:

<https://www.banki.ru/news/research/?id=10943188> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 8 – Цепной прирост показателей банковского сектора РФ, 2017-2021 гг.

¹ Обзор: банковский сектор в 2018 году // Банки.ру : [сайт]. – 2018.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Несмотря на, казалось бы, положительную картину, S&P Global включили в свою оценку ТОП-100 международных банков ПАО ВТБ, причем норматив достаточности капитала у него 4.70, что в 3 раза меньше Н1.0 на 01.01.2021 г. – 11.54. Кроме того, банк имеет долгосрочный кредитный рейтинг ВВВ- и слабые позиции по капиталу и доходности, сохраняя хороший уровень управления рисками. Так, видим, что положение даже ведущих российских банков не так стабильно с международной точки зрения, что указывает на более высокие риски, чем указывают банки в своих отчетах.¹

Тем не менее, число отзыва лицензий по причине утрате капитала Н1.0 ниже 2.00% сократилось с 10 лицензий в 2019 г. до 3 в 2020 г. Можно заключить, что большинство организаций отечественной банковской системы имеют сильные позиции по капиталу и его достаточности с точки зрения российских регуляторных стандартов. Тем не менее, есть риск ее незначительного снижения в 2021 г. как следствие кризисных явлений, на что указывают прогнозные значения с Рисунка 8.

Что касается кредитного рейтинга, международные рейтинговые агентства присваивают России, в целом, схожие рейтинги:

- Fitch Ratings – ВВВ, что означает низкую вероятность дефолта, но политико-экономические факторы могут негативно повлиять на банк;
- Moody'S – Вaa3, самый низкий рейтинг инвестиционного уровня, указывает на умеренный кредитный риск;
- S&P – ВВВ-, что означает низкую вероятность дефолта, но высокую подверженность геополитическим рискам.

Прогнозы у всех трех агентств стабильные. Тем не менее, банки в РФ не могут получить международный рейтинг выше странового. Из отечественных агентств оценку проводят АКРА и Эксперт РА, которые присваивают внутренние рейтинги, сравнивая банк с отечественной системой, чем

¹ Fitch Ratings affirms Russia at "BBB" (LT Int. Scale (local curr.) credit rating); outlook stable // CBonds : [сайт]. – 2020.– URL: <https://cbonds.com/news/1330321/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

обусловлены более высокие показатели – только три банка, включая saniруемый ПАО «Московский Индустриальный Банк», имеют рейтинг ВВ+ у АКРА и только два ruB у Эксперт РА. Так, видим, что банки в России могут закладывать сравнительно высокие целевые показатели локального кредитного рейтинга и международные не выше присвоенных РФ.

Относительно качества кредитного портфеля ситуация в РФ ухудшилась за 2019-2020 гг., даже несмотря на то, что число лицензий, отозванных по причине рискованной кредитной политики сократилось с 16 в 2019 г. до 10 в 2020 г. Совокупный кредитный портфель в 2020 г. вырос на 13.80% (7.66 трлн руб.) до 63.20 трлн руб. Это быстрее, чем увеличение активов, поэтому доля кредитного портфеля в активах снизилась с 59.90% до 58.90%, но не достигла уровня 2017 г. – 57.00%, что хорошо.

Структура портфеля за 5 лет практически не изменилась, изменились доли – сократилась доля корпоративного портфеля с 70.20% в 2017 г. до 65.30% в 2020 г. за счет более активного наращивания кредитов физическим лицам, особенно в 2018-2019 гг. (см. Рисунок 9). За 2020 г. корпоративный портфель вырос на 14.30% (5.40 трлн руб.), половина этого роста – ТОП-5 банков РФ. Розничный же портфель за 2020 г. вырос на 16.60% (1.97 трлн руб.), причем он был полностью вызван активностью ТОП-5 банков. Обе составляющие совокупного портфеля росли наиболее активно в I и III кварталах 2020 г.

Стоит также отметить рост доли валютных кредитов в 2020 г. впервые за исследованный период, причем только в корпоративном сегменте. Также снизилось кредитование малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) на 2.20% до 7,65 трлн руб., но структура портфеля кредитов МСБ по отраслям стабильна – преобладают торговые компании, строительство, обрабатывающие производства и автосервис. Аналогичная структура и у корпоративного портфеля. Просроченная задолженность по МСБ также сократилась с 11.90% в 2019 г. до 11.00% в 2020 г.



Источник: Составлено автором по материалам Банка России и Банка.ру:
 Банковский сектор в 2020 году // Банка.ру : [сайт]. – 2018. – URL:

<https://www.banki.ru/news/research/?id=10943188> (дата обращения 20.03.2021). – Текст :
 электронный.

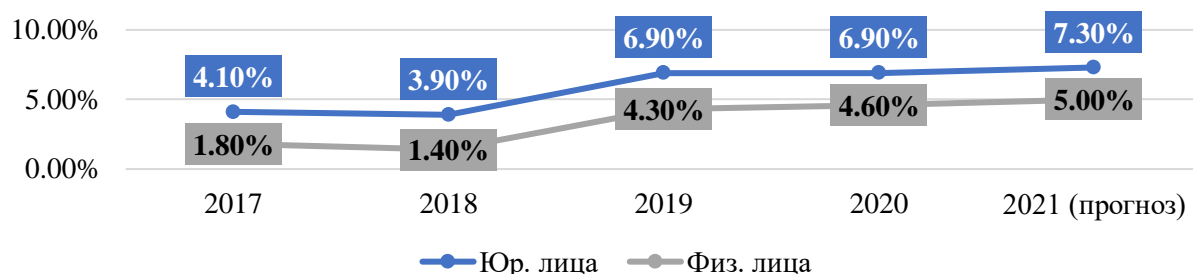
Рисунок 9 – Цепной прирост показателей кредитного портфеля банков РФ, 2017-2021 гг.

Просроченная задолженность корпоративного и розничного портфелей совпадают в годовой динамике (см. Рисунок 10), но разнятся в квартальной – корпоративный портфель показал рост просрочки только во II квартале 2020 г., достигнув пика (8.20%) в июле и минимума (6.70%) в апреле. Просрочка розничного портфеля росла с начала 2020 г., с 4.30% до 4.80%, потом снизилась в августе до 4.70% и зафиксировалась на этом значении. Совокупная же задолженность выросла на 16.60% за 2020 г., что стало максимальным приростом за исследованный период, хотя ее доля в портфеле выросла лишь на 0,10%, то есть рост был вызван общим приростом кредитного портфеля. По данным Банка России, 110 банков имели просрочку портфеля более 10.00% и 75 – более 15.00% в 2020 г., что меньше аналогичного показателя 2019 г. (126 и 87, соответственно).

Доля безнадежных кредитов (просрочка более 90 дней) выросла за 2020 г. на 0.10% до 6.30%, что значительно ниже 6.70% в 2017 г.

Стоит отметить, что значительное улучшение состояния кредитного портфеля в кризисный 2020 г. было вызвано господдержкой бизнеса и населения. Так как объемы поддержки сокращаются, в 2021 г. ожидается более

реальная динамика, поэтому видим существенные прогнозы относительно роста проблемных кредитов. Льготное кредитование 2020 г. было направлено не на развитие бизнеса, а на поддержание, поэтому оно будет при лучшем сценарии рефинансироваться, а при худшем – снижать качество банковских портфелей.



Источник: Составлено автором по материалам Банка России и Банки.ру: Банковский сектор в 2020 году // Банки.ру : [сайт]. – 2018.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10943188> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 10 – Доля просроченной задолженности в корпоративном и розничном портфелях банков РФ, 2017-2021 гг.

S&P приводят три тезиса в поддержку негативных ожиданий относительно динамики кредитования:

- В 2021 г. экономика РФ сократится на 3.50% из-за пандемии, что увеличит кредитные убытки;
- Просроченные кредиты, вероятно, увеличатся вдвое, а прибыльность сократится вдвое в 2021 г., хотя постепенное восстановление должно начаться уже в середине 2021 г.;
- Хороший капитал и ликвидность банков, накопленные за последние несколько лет, несколько смягчат риски падения.

Риск ухудшения ситуации зависит от сценария восстановления экономики. Если восстановление экономики займет больше времени, чем 2022 г., а меры по сдерживанию пандемии COVID-19 будут действовать дольше ожидаемого, риски для российских банков существенно возрастут, что подорвет их прибыльность и поставит под сомнение адекватность их резервов.

Качество активов ухудшится из-за давления пандемии, но немного скорректируется ростом цен на нефть. Более высокие риски могут возникнуть из-за подверженности банков МСБ и необеспеченного розничного кредитования, которые, скорее всего, пострадают сильнее, чем крупные предприятия. По оценкам S&P, кредитные убытки в банковском секторе РФ могут составить 2.50–3.00% от среднего портфеля ссуд.¹

Обращаясь к состоянию ликвидности банковского сектора РФ, нормативы ликвидности показывают высокие результаты, причем как по абсолютным, так и по медианным значениям в 2020 г.:

- Н2 (мгновенной ликвидности) показывает значение 93.32% в 2020 г. (99.33% в 2019 г.), при нормативном минимальном значении 15.00%;
- Н3 (текущей ликвидности) показывает значение 141.80% в 2020 г. (151.28% в 2019 г.), при нормативном минимальном значении 50.00%;
- Н4 (долгосрочной ликвидности) показывает значение 35.54% в 2020 г. (36.33% в 2019 г.), при максимально допустимом значении 120%.

Тем не менее, доля высоколиквидных активов в общем объеме активов банковского сектора сократились за год с 6.46% до 6.05%, что ниже даже показателя 6.07% в 2017 г. Объемы привлечения ликвидности от Банка России показали разрозненную динамику в 2020 г. при общем положительном тренде. Рост наблюдался в I, III и IV кварталах на 30.60%, 4.70% и 34.00%, соответственно при снижении на 20.30% во II квартале, с 3.20 до 2.50 трлн руб.

Структурный профицит ликвидности на начало 2021 г. составил 0.20 трлн руб., тем не менее, наблюдался отток ликвидности из банков в 2020 г. ввиду повышенного спроса населения на наличные деньги. По прогнозам Банка России, профицит ликвидности в 2021 г. вырастет до 0.80–1.40 трлн руб. В прогноз заложен возврат части оттока ликвидности 2020 г. Наличные деньги в обращении снизятся в 2021 г. на 0.20–0.40 трлн руб.

¹ Раскрытие информации для регулятивных целей // ПАО ВТБ (Банк) : [сайт]. – 2020. – URL: https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/raskrytie-informacii-dlya-regulyativnyh-celej/#tab_0_1# (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Так, по первому уровню риск-аппетита банков можно заключить, что банки в России имеют достаточный запас капитала и ликвидности. Но если пандемия усугубится или продлится дольше, восстановление экономики будет значительно медленнее. Это означает более высокие, чем ожидалось, просроченные кредиты и кредитные убытки. Экономический стресс клиентов также будет влиять на отчеты банков о прибылях и убытках. Ожидаемый рост проблемных кредитов и кредитных убытков, вероятно, будет иметь более далеко идущие последствия в 2020-2021 годах.¹

Второй уровень аппетита к риску включает ключевые риски. Проведя анализ практик риск-аппетита отечественных банков – лидеров отрасли (ПАО Банк «ФК Открытие», Банк ВТБ (ПАО), АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО Сбербанк, ПАО «Совкомбанк») – было выделено 5 основных блоков рисков, не включая прочие (см. Таблица 5).

Таблица 5 – Риски, включаемые в риск-аппетит российских банков, и методы их управления и оценки

Блок рисков	Управление и оценка
Блок «Кредитные» включает риски: — Кредитный — Страновой	Методы управления: — Идентификация риска и анализ потенциальных рисков; — Оценка ожидаемого риска через объемы ожидаемых потерь; — Лимитирование рисков с учетом требований Банка России в части нормативов; — Формирование резервов на возможные потери по ссудам; — Покрытие кредитов посредством обеспечения; — Контроль на стадии рассмотрения кредитных заявок. Методы оценки: — При помощи моделей PD (Возможность дефолта), LGD (Потери в случае дефолта), EAD (Влияние дефолта); — Оценка клиентов: корпоративных по системе кредитных рейтингов, физических лиц – по критерию платежеспособности.

¹ Обзор финансовой стабильности // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/31582/OFS_20-2.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Продолжение Таблицы 5

<p>Блок «Рыночные» включает риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Торговой книги — Рыночный — Банковской книги — Валютный — Процентный — Риск кредитного спреда 	<p>Методы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Лимитирование экономического капитала на покрытие рыночных рисков; — Установление стандартных ставок привлечения/фондирования; — Лимитирование рыночных рисков на уровне портфеля; <p>Методы оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> — При помощи расчета стоимости под риском (VaR). Большинство банков оценивают ее методом исторического моделирования на уровне доверительной вероятности 99 % на горизонте 10 дней; — Расчет валютных позиций банка.
<p>Блок «Ликвидности» включает риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ликвидности 	<p>Методы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Разработка плана фондирования; — Применение трансфертного ценообразования; — Лимитирование риска ликвидности, установление системы триггеров; — Поддержание буфера ликвидности. <p>Методы оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Прогнозирование баланса «Сверху-вниз» и «Снизу-вверх»; — Сценарный анализ и стресс-тестирование.
<p>Блок «Операционные» включает риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Операционный — Правовой — COMPLIANCE — Регуляторный — Технологический — Кибер-безопасности — Поведенческий 	<p>Методы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Регламентация бизнес-процессов и процедур; — Четкое разделение полномочий; — Система внутреннего контроля соблюдения установленного распорядка. <p>Методы оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Анализ данных о событиях реализации операционного риска; — Анализ сведений оценки сотрудниками себя и коллег в рамках годовой/полугодовой оценки; — Анализ бизнес-процессов.
<p>Блок «Бизнес» включает риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Бизнес-риск — Стратегический — Риск участия — Инвестиционный — Регуляторный 	<p>Методы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Идентификация риска и анализ потенциальных рисков; — Оценка ожидаемого риска через объемы ожидаемых потерь; <p>Методы оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Стресс-тестирование
<p>Блок «Прочие» включает риски: Модельный, Страховой, Репутационный, Социальный и экологический, Налоговый, Концентрации</p>	

Источник: Составлено автором по материалам годовых отчетов и отчетов об уровне принимаемого риска банков ПАО Банк «ФК Открытие», Банк ВТБ (ПАО), АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО Сбербанк, ПАО «Совкомбанк»

Каждая группа рисков имеет свои методы управления и оценки, но при проведении параллели видим, что наиболее универсальным являются

управление на основе лимитирования, планирования и идентификации риска. Среди методов оценки более стандартным выступает стресс-тестирование. Пример системы лимитирования в банке можно увидеть в Приложении В.

Из-за особенностей российских банков, у части из них наблюдается деление риск-аппетита на уровни: оперативный и структурный – как это реализовано в Банк ВТБ (ПАО). Это позволяет более адресно выстроить структуру управления и контроля за рисками.¹

В целом, наиболее сильные и консервативные банки, вероятно, примут менее существенные риски и создадут резервы на случай потенциальных проблем в будущем раньше, чем более слабые и менее консервативные банки. После кризиса ожидается, что прибыльность банков будет поддерживаться экономической активностью, которая начнет восстанавливаться во втором полугодии 2021 г. после снижения на 6.20% в 2020 г. до 1.61 трлн руб. Сам же банковский сектор РФ получил оценку S&P 8/10 по уровню риска, встав на уровень с Арменией, Кипром, Ямайкой и т.д. (см. Приложение Г).²

В ближайшие два года экономическая ситуация в России останется сложной для банков. Банки должны закладывать в свои риск-аппетиты сценарий повышения волатильности. Более крупные банки выиграют от «бегства в качество» клиентов благодаря узнаваемости бренда. Однако в небольших банках ситуация более сложная, большинство из которых имеют профиль фондирования, чувствительный к доверию. Недавняя волатильность валютного рынка и более серьезные последствия COVID-19 могут привести к

¹ Годовой отчет 2019 «Соблюдаем баланс интересов» // ПАО ВТБ (Банк) : [сайт]. – 2019.– URL: https://ar2019.vtb.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads_vtb_2019.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

² Анализ системных рисков в рамках макропруденциального стресс-тестирования // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/117583/analytic_note_20201225_dfs.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

более высокому риску временного оттока депозитов, вызванного паникой. Возможно возникновение дефицита ликвидности.¹

В заключение анализа отечественной практики внедрения риск-аппетита, стоит отметить, что российские банки имеют богатую экспертизу в этом ключе, большинство из них так или иначе использует риск-аппетит в процессе управления рисками. В РФ внедрена большая часть решений оценки и управления риск-аппетитом, распространенных в зарубежных банковских системах, но так можно заявить только про крупнейшие банки. Более мелкие имеют меньшие возможности относительно развития риск-менеджмента и часто называют риск-аппетитом консолидированную систему лимитов на отдельные риски, не взвешенные по стратегическим целям, что неверно и приводит к реализации риска банковских моделей. Практика управления именно этим риском не была выявлена в РФ даже в таких банках, как ПАО Сбербанк и Банк ВТБ (ПАО). Говоря о статистической составляющей, здесь Россия по данным отечественных источников показывает результат лучше, чем в среднем по миру, сохраняя сильные позиции по капиталу и ликвидности, но при оценке РФ по международным стандартам даже Банк ВТБ (ПАО) не удовлетворяет требованиям по капиталу. Потенциально возможно снижение качества кредитного портфеля, высока зависимость от государственной поддержки, компенсирующая отсутствие доступа к иностранному капиталу, пошатнувшаяся прибыльность – все как и в целом по миру. В РФ также обострилась ситуация с нефинансовыми рисками, особенно с рисками банковских моделей, экономической несбалансированности, конкуренции и системного фондирования. И здесь также нет нормативных рамок их оценки, хотя есть сильная регуляторная база по финансовым рискам, которая задает рамки для банков, даже не имеющих проработанной практики риск-аппетита.

¹ Обзор рисков финансовых рынков, январь 2021 // Банк России : [сайт]. – 2021.– URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/31992/ORFR_2021-01.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

2.3. Сравнительный анализ управления риск-аппетитом коммерческого банка в России и мире

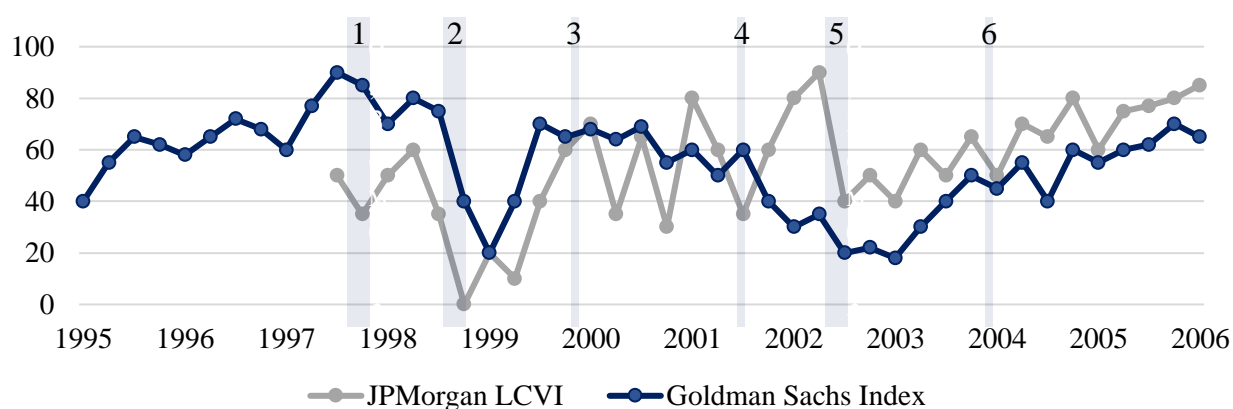
Управление риск-аппетитом банка – это непрерывный процесс определения, установления и контроля за его структурой и эффективностью рассчитываемых показателей. Требования к нему изначально разрабатывались международными регуляторными институтами, такие как Европейский Банк Реконструкции и Развития (далее – ЕБРР), Ассоциация Риск-Менеджмента (далее – АРМ) и Банк Международных Расчетов (далее – БМР). Соответственно, реализация и применение методики риск-аппетита начались в странах Европы и США. Российские кредитные организации во многом заимствуют зарубежный опыт, адаптируя его к отечественным регуляторным и экономическим особенностям. С этим связана выявленная идентичность структуры и методов оценки риск-аппетита в России и мире. Есть она и в части структуры управления риск-аппетитом.

Зарубежные банки имеют большую экспертизу в области выстраивания системы управления риск-аппетитом, что обусловлено зарождением практики в США в 1990-е годы. Изначально рассматривался не риск-аппетит, а отдельные риск-индикаторы, такие как склонность к риску инвесторов. Причина внедрения практики – кризисы, такие как кризис мексиканского песо в 1994-1995 гг., азиатский экономический и валютный кризисы 1997 г. и дефолт в России 1998 г. Индикаторы были разработаны как средство измерения и предсказания кризисных явлений. Хронология разработки такова – сначала сначала Goldman Sachs (1995 г.), а затем Джей Пи Морган Чейс (1996 г.) и Меррилл Линч (1997 г.). Показатели за основу брали динамику цен активов на международных финансовых рынках, что удешевляло анализ в сравнение со сбором данных опросов участников рынка без потери в точности, ведь динамика цен – результат торговых решений участников.¹

¹ Miroslav Misin. Benchmark Index of Risk Appetite / Miroslav Misin // Monetary and Financial Analysis. – 2018. – No 2. – С. 3-22. – G12.

Индекс риск-аппетита инвесторов Goldman Sachs основан на модели оценки капитальных активов, то есть на потреблении. Индекс ликвидности, кредитоспособности и волатильности Джей Пи Морган Чейс (LCVI) складывается из семи под-индексов (кредитных рисков, рисков ликвидности и нестабильности на различных финансовых рынках) и рассчитывается как их среднее арифметическое, что позволяет сглаживать их колебания. Подход Morgana позволяет определять склонность к определенному риску как общий фактор для отдельных показателей. Все индексы необходимо смотреть в связке с историческими данными, так они дают понимание ситуации на рынке. Внезапное падение аппетита к риску может быть, например, спровоцировано финансовыми кризисами, которые информируют участников рынка о конкретных рисках и существенно влияют на восприятие ими риска. Видим, что резкое падение риск-аппетита совпадает с периодами экономических потрясений (см. Рисунок 11).

Эти показатели используются и сегодня, перейдя после падения в 2020 году до минимальных значений, аналогичных 1998 году, к значениям в диапазоне от 60 до 80 в первом квартале 2021 года, что говорит о позитивных настроениях инвесторов, готовых увеличивать свой аппетит к риску.



Источник: Составлено автором по материалам Goldman Sachs и Джей Пи Морган Чейс

Рисунок 11 – Корреляция индексов JPMorgan LCVI и Goldman Sachs Risk Aversion Index с экономическими событиями: азиатский кризис (1), дефолт в России (2), разрыв «пузыря» доткомов (3), террористический акт 11 сентября (4), бухгалтерские скандалы (5), теракт в Мадриде (6).

Индикаторов риск-аппетита гораздо больше рассмотренных, они делятся на рыночные, строящиеся на простых статистических методах анализа рыночных цен, и индексные, строящиеся на основе моделей (финансовых или экономических). Модели могут применять один из трех подходов: рыночный (изучает корреляцию волатильности и доходности), ценовой (изучает вероятности установления тех или иных значений цен и дает понимание ожиданий инвесторов и текущем уровне неопределенности на рынке), традиционный (строится на базе модели ценообразования капитальных активов (CAPM) с элементом оценки настроений инвесторов).

Первая группа включает: индекс волатильности чикагской биржи опционов, индексы терпимости к риску Джей Пи Морган Чейс (один глобальный JPM G-10 RTI и один для развивающихся рынков (JPM EM RTI), Индекс валютного риска объединенного банк Швейцарии, Индекс аппетита к риску Вестпак (WP), Совокупный индекс восприятия рисков Дресднер Кляйнворт (ARPI), Индикатор неприятия риска Меррилл Линч (ML RAI), индекс рыночного риска Леман Бразерз (MARS) и Индекс риск-аппетита Банка Америки (RAM). Ко второй группе относятся Индекс Банка Англии, разработанный Гаем и Воузом (FSI), Индекс уверенности инвесторов Стейт Стрит (ICI), Индекс неприятия риска Goldman Sachs (GS), Индекс аппетита к риску Тарашева, Цацарониса и Карампатоса (BIS) и Глобальный индекс аппетита к риску Кредит Сьюс (CS).¹

Проанализированные на Рисунке 11 индикаторы – из разных групп, причем статистический Индекс терпимости к риску Джей Пи Морган Чейс быстрее и в большей мере реагирует на изменение рыночной ситуации, чем Индекс неприятия риска Goldman Sachs, что говорит о большей степени корректировки показателя при использовании моделирования. Это дает более точные результаты, но не такие наглядные графически.

¹ 2020 list of global systemically important banks (G-SIBs) // Financial Stability Board: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P111120.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Такое управление аппетитом к риску было реализовано в зарубежных банках при его полном отсутствии в РФ вплоть до разработки в 1990-е годы Принципов корпоративного управления. Здесь происходит переход к управлению рисками в связке со стратегией банка, то есть к риск-аппетиту. Главным органом, принимающим риск-аппетит, устанавливается Совет директоров, который делегирует управление отдельными рисками или их блоками специальным Комитетам по рискам. Так в общем можно описать сложившуюся мировую практику формирования структуры управления риск-аппетитом. Рассмотрим, как она сложилась с течением времени.

«Корпоративное управление» - термин, возникший в 1970-е годы в США, он задавал баланс полномочий между Советом директоров и акционерами. В 1976 г. на волне развития экономики США после Второй Мировой войны Комиссия по ценным бумагам и биржам вносит его в Федеральный реестр. Уже в 1994 г. Принципы корпоративного управления в наиболее общем виде разработаны совместно с Нью-Йоркской фондовой биржей. Сначала они большого влияния на банки не оказали, но с публикацией Организацией экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) новой версии в 1999 г. их применение стало повсеместно. Их цель – помощь правительствам, особенно в развивающихся странах, улучшить свои правовые, нормативные и институциональные основы корпоративного управления. Последний их пересмотр был сделан в 2004 г. Принципов шесть:

- Обеспечение основы для эффективной системы управления;
- Защита и содействие осуществлению прав акционеров;
- Обеспечение справедливого отношения ко всем акционерам;
- Признание прав акционеров, установленных законом;
- Обеспечение своевременного и точного раскрытия информации;
- Усиление механизма подотчетности Совета директоров акционерам.

Принципы не являются обязательными, но предназначены для внедрения надлежащей практики управления.^{1 2}

В апреле 1998 г. – создается Ассоциация Содружества по корпоративному управлению (далее – АСКУ) для продвижения передового опыта в области корпоративного управления. Она помогала развивающимся экономикам, внедрив корпоративное управление в страны: Ботсвану, Карибский бассейн, Восточную Африку, Фиджи, Гамбию, Гану, Малави, Маврикий, Мозамбик, Папуа-Новую Гвинею, Сьерра-Леоне, Шри-Ланку, Замбию и Индию. В этих же странах техники корпоративного управления были скорректированы в сторону учета национальных интересов сообществ, в которых работает бизнес, в 2002 году с публикацией Второго Отчета Кинга о корпоративном управлении для Южной Африки.

В итоге этого распространения Принципов корпоративного управления в мире крупнейшие банки начали внедрять методики управления риск-аппетитом. Goldman Sachs (2001 г.), Джей Пи Морган Чейс (1999 г.) и Merrill Lynch (2003 г.), Нордеа Банк (2001 г.), Эйч-эс-би-си Банк (2000 г.) поочередно внедряют риск-аппетит, создавая Комитеты по рискам при Советах директоров и утверждая Заявления о риск-аппетите, которые в совокупности и составили современный вид системы управления аппетитом к риску. Изначально банки говорят о риск-аппетите в годовых отчетах как о «Руководстве по кредитованию, которое дает дочерним компаниям четкое руководство относительно принимаемого риска и аппетита к нему в части кредитования различных секторов рынка, отраслей, продуктов и т.д.» То есть здесь рассматривается только кредитный риск. Это связано с введением в 1993 г. Базель I, которые установили рамки для измерения достаточности капитала

¹ An Introduction to Corporate Governance // BusinessBalls: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/introduction-to-corporate-governance/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

² What Is the History of Corporate Governance and How Has It Changed? // Diligent Insights: [сайт]. – 2018.– URL: <https://insights.diligent.com/corporate-governance/what-is-the-history-of-corporate-governance-and-how-has-it-changed> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

и минимального уровня капитала для международных банков. Перечень рисков, включаемых в риск-аппетит, рос с эволюцией Базельских соглашений. Базель II в 2001 г. обратил внимание на операционный риск, а Базель III – в 2010 г. – на риски ликвидности. Последние доработки 2021 г. Базель III ограничили сокращение капитала (требования к капиталу не менее 72,5%) в результате использования банками внутренних моделей оценки достаточности капитала на основе внутренних рейтингов (далее – ВПОДК). Кроме того, более подробное раскрытие резервов и финансовой статистики станут обязательными с 01.01.2022 года.¹

Так, благодаря взаимосвязанному развитию Принципов корпоративного управления, Базельских соглашений и Практик управления риск-аппетитом к 2010 г. во всех крупных зарубежных банках сформировался единый подход управления аппетитом к риску в его современном виде.

Но в 2010 г. эти методики еще не применяются в России. Внедрение методик управления рисками на основе риск-аппетита – достаточно ресурсоемкий процесс, который доступен только крупным универсальным банкам, поэтому в качестве выборки для исследования были взяты системно значимые организации, утвержденные Банком России 29.10.2020 г. в составе 11 банков и определенные в соответствии с Указанием от 22.07.2015 № 3737-У «О методике определения системно значимых кредитных организаций». Проследивая хронологию введения практики риск-аппетита через годовые отчеты банков, первым его в 2010 году внедряет ПАО Банк «ФК Открытие», затем в 2011 году – Банк ВТБ (ПАО), в 2012 году заявляют о риск-аппетите сразу АО ЮниКредит Банк, АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО Сбербанк, ПАО «Московский Кредитный Банк», АО «Райффайзенбанк». В 2013 году Банк ГПБ (АО) и ПАО РОСБАНК определяют свой риск-аппетит. И, наконец, в 2014 ПАО «Совкомбанк» и АО «Россельхозбанк» последними из системно

¹ Для кредитных организаций разработаны новые требования к расчету величины операционного риска // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: <http://www.cbr.ru/press/event/?id=6506> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

значимых заявляют о риск-аппетите в отчетности. Относительно ПАО «Промсвязьбанк» судить о введении риск-аппетита сложно, поскольку отчетность не носит публично доступный характер.¹

Видим, что среди системно значимых кредитных организаций в РФ достаточно много дочерних банков международных корпораций – итальянской Юникредит (АО ЮниКредит Банк), французской Сосьете Женераль (ПАО РОСБАНК) и австрийской Райффайзен Банк Интернешнл (АО «Райффайзенбанк»). Наряду с ними стоит и АО КБ «Ситибанк» – дочерний банк Ситигруп. Несмотря на то, что в группах риск-аппетит был внедрен еще в начале 2000-х, более чем десятилетняя задержка была связана как с отставанием российского законодательства от международного, так и общим уровнем развития экономики. Стоит отметить, что Принципы корпоративного управления были официально приняты в РФ только 10.04.2014 в форме Письма № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». Тем не менее, отечественные кредитные организации сделали большой скачок в части развития практики применения риск-аппетита. Даже банки, не входящие в перечень системно значимых, такие как ПАО «Банк «Санкт-Петербург» и ПАО «Банк Зенит» начали ее применение в 2011 и 2016 гг., соответственно.

Система управления риск-аппетитом базируется на Заявлении о риск-аппетите. Система управления обеспечивает структурированный подход к управлению, измерению и контролю риска, определяет способы достижения баланс доходности и риска в рамках заявленного риск-аппетита. Заявление о риск-аппетите, в свою очередь, является выражением объемов и перечня рисков, которые банк готов принять при ведении своего бизнеса. Заявление служит инструментом Руководства банка и Совета директоров для понимания связи между стратегией и рисками.

¹ Перечень системно значимых кредитных организаций на 29.10.2020 // Банк России : [сайт]. – 2020. – URL: http://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Проанализировав заявления о риск-аппетите ряда иностранных банков (Голдман Сакс, Джей Пи Морган Чейс, Меррилл Линч, Нордеа Банк, Эйч-эс-би-си Банк), была проведена параллель и выделены два основных его компонента: преамбула и метрики. Преамбула включает руководящие принципы организации риск-аппетита, причины разработки заявления, как оно было разработано и как оно должно использоваться в процессе планирования. Метрики же включают набор качественных и количественных показателей, которые определяют аппетит банка к риску.

Механизм разработки Заявления о аппетите к риску включает шаги:

- Совет Директоров формулирует стратегические цели банка и доводит их до сведения заинтересованных сторон;
- Главный исполнительный директор выступает в качестве центрального контактного лица между заинтересованными сторонами и формулирует важность, преимущества и использование заявления о склонности к риску;
- Директор по управлению рисками или другое высшее руководство, ответственные за координацию процесса утверждения риск-аппетита, проводят серию фокус-групп с высшим руководством, чтобы установить и задокументировать уровень риска, который они готовы принять на себя в погоне за доходностью;
- Каждое направление деятельности (бизнес) банка определяет ключевые инициативы и требования к капиталу в свете своих экономических, рискованных и конкурентных перспектив;
- Ответственной командой готовится заявление, излагающее структуру аппетита к риску, определяющий и согласовывающий ключевые инициативы, предложенные бизнесами, с корпоративными стратегическими целями, объемом и типом принимаемых рисков, а также объемом риск-капитала;
- Заявление представляется на обсуждение и утверждение Совету директоров в полном составе, затем редактируется и утверждается;
- После утверждения Заявление о аппетите к риску доводится до сведения всего учреждения и увязывается с бюджетом, планированием, политиками и

допусками. Бизнесы пересматривают свои существующие политики и ограничения в отношении рисков, чтобы убедиться, что они соответствуют Заявлению о аппетите к риску;

— Бизнесам предлагается строить свои планы в контексте Заявления;

— Риск-аппетит отслеживается, регулярно сообщается и обсуждается по мере необходимости с Советом директоров, внешними заинтересованными сторонами, включая внешних аудиторов, регулирующие органы и, возможно, инвесторов, если банк решит опубликовать свое заявление о риск-аппетите.

Обычно эти документы носят внутренний характер;

— Отчетность о рисках ведется в соответствии с утвержденными и установленными политиками и допусками. Отчеты руководства должны регулярно включать показатели аппетита к риску.

Управление риск-аппетитом гораздо шире процесса принятия и пересмотра Заявления о аппетите к риску. Вокруг него формируется структура управления, которая включает ряд департаментов и функций. Наиболее обширно она представлена в обзоре Эйч-эс-би-си Банка (см. Таблица 6).

Таблица 6 – Четыре составляющие риск-аппетитом банка

Составляющая	Элементы	Характеристика
I. Управление рисками	· Риски, не связанные с исполнительной властью	· Совет директоров утверждает риск-аппетит, планы и целевые показатели. Он задает «тон сверху» и управляет Комитетом по рискам
	· Управление рисками менеджмента	· Структура управления рисками менеджмента отвечает за управление всеми рисками, включая политики.
II. Роли и обязанности	· Модель трех линий защиты	· Модель разграничивает ответственность руководства и ответственность за управление рисками и контрольную среду. <ul style="list-style-type: none"> – Первая линия: бизнес-подразделения и функции владеют рисками и управляют ими. – Вторая линия: независимое управление рисками обеспечивает надзор и эффективное решение проблем. – Третья линия: служба внутреннего аудита проверяет эффективность системы управления рисками и контроля.

Продолжение Таблицы 6

III. Процессы и инструменты	Риск-аппетит Инструменты управления рисками в масштабе банка Активное управление рисками: идентификация / оценка, мониторинг, управление и отчетность
IV. Внутренний контроль	<ul style="list-style-type: none"> · Политики и процедуры . Определяют минимальные требования к средствам контроля для управления рисками · Контрольные мероприятия . Управление опер. риском определяет стандарты и процессы для внутреннего · Системы и инфраструктура . Поддерживают идентификацию, сбор и обмен информацией для управления рисками

Источник: Annual Report 2019 // Goldman Sachs : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2019-annual-report/annual-report-2019.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Такая структура дает лучший результат в части усиления мониторинга и осведомленности о рисках только в связке с реализацией риск-культуры в банках. Риск-культура предполагает формирование правильного отношения к рискам у сотрудников, внедрять инструмент открытого обсуждения и реагирования на существующие и потенциальные риски. Неприемлемыми считаются игнорирование, замалчивание как рисков, так и рискованного поведения коллег. Такая система, по мнению проанализированных зарубежных банков, помогает в принятии обоснованных операционных и стратегических решений.¹

Так, видим, как распределяются роли и обязанности ключевых заинтересованных сторон в процессе управления риск-аппетитом (см. Таблица 7). Совет директоров несет полную ответственность за эффективное управление рисками и утверждает риск-аппетит.

Директор по рискам при поддержке Заседания Правления по управлению рисками несет исполнительную ответственность за постоянный мониторинг, оценку и управление средой рисков и эффективностью системы

¹ Cultivating a Risk Intelligent Culture Understand, measure, strengthen, and report // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/financial-services/deloitte-au-fs-cultivating-risk-intelligent-culture-1012.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

управления рисками. Он также отвечает за надзор за репутационными рисками при поддержке Комитета по репутационным рискам, если таковой реализован в банке. Комитет по репутационным рискам рассматривает вопросы, возникающие в связи с клиентами, транзакциями и третьими сторонами, которые либо представляют серьезный потенциальный репутационный риск.

Управление рисками финансовых преступлений возложено на Директора по комплаенсу.

Повседневная ответственность за управление рисками делегирована руководителям высшего звена с индивидуальной ответственностью за принятие решений.

Таблица 7 – Структура управления риск-аппетитом

Управляющий орган	Члены	Обязанности
Заседание Правления по управлению рисками	<ul style="list-style-type: none"> . Директор по рискам . Главный юрисконсульт . Главный исполнительный директор . Финансовый директор . Все остальные управляющие директора 	<ul style="list-style-type: none"> . Поддержка Главного директора по рискам в осуществлении делегированных Советом директоров полномочий по управлению рисками . Надзор за внедрением риск-аппетита и системы управления рисками; . Перспективная оценка среды риска, анализ возможных воздействий риска и принятие соответствующих мер; . Мониторинг всех категорий рисков и определение соответствующих смягчающих мер; . Поощрение благоприятной культуры в отношении управления рисками.
Совет по глобальному управлению рисками	<ul style="list-style-type: none"> . Директор по рискам . Директора по рискам глобального бизнеса и регионов . Руководители подфункций глобальных рисков 	<ul style="list-style-type: none"> . Поддержка директора по рискам в обеспечении стратегического руководства для функции глобальных рисков, установлении приоритетов и обеспечении надзора; . Надзор за последовательным подходом к подотчетности и снижению рисков в рамках функции глобальных рисков.

Продолжение Таблицы 7

Глобальные деловые/ региональные встречи по управлению рисками	<ul style="list-style-type: none"> . Директор по глобальному/ региональному управлению рисками . Глобальный / региональный гендиректор . Глобальный / региональный финансовый директор . Глобальные / региональные руководители глобальных функций 	<ul style="list-style-type: none"> . Поддержка директора по рискам в осуществлении делегированных Советом директоров полномочий по управлению рисками; . Перспективная оценка среды риска, анализ возможного воздействия риска и принятие соответствующих мер; . Внедрение риск-аппетита и системы управления рисками предприятия . Мониторинг всех категорий рисков и определение соответствующих смягчающих действий; . Внедрение культуры поддержки в отношении управления рисками и контроля.
--	--	--

Источник: Annual Report 2019 // Goldman Sachs : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2019-annual-report/annual-report-2019.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Российские банки во многом повторяют рассмотренные управленческие структуры, но некоторые, такие как Банк ВТБ (ПАО) и ПАО Сбербанк разработали и реализовали в чем-то даже более сложные систему правления риск-аппетитом. Управление риск-аппетитом тут также основано на модели «Трех линий защиты», описанной в Таблице 6, но более адресно разделено между рядом рабочих групп. Управлению риск-РФ свойственно наличие ряда комитетов при Наблюдательном совете и при Правлении банка, причем первые выполняют роль третьей линии защиты – внутреннего аудита, а вторые покрывают остальные линии защиты. Если консолидировать отечественный опыт построения структуры управления риск-аппетитом, то получим:

— Наблюдательный совет, который имеет при себе от одного (как у Банк ВТБ (ПАО) – Комитет по стратегии и корпоративному развитию) до пяти комитетов (как у ПАО Сбербанк – Комитеты по аудиту, по кадрам и вознаграждениям, по стратегическому планированию, по управлению рисками, по информационным технологиям). Он утверждает стратегию управления рисками банка, устанавливает целевой риск-аппетит, оценивает

эффективность управления рисками, в том числе и при помощи стресс-тестирования и анализа отчета по рискам, а также занимается вопросами вознаграждения работников рисков. В совокупности Наблюдательный совет и его комитеты выполняют функцию третьей линии защиты – внутреннего аудита банка;

— Правление банка, при котором также организуются Комитеты (как в ПАО Сбербанк – Комитеты по рискам, по рыночным рискам, по управлению активами и пассивами, по комплаенс, по предоставлению кредитов и инвестиций) или Департаменты (как в Банк ВТБ (ПАО) – Департаменты по корпоративным и розничным кредитным рискам, по финансам, по комплаенс-контролю, по управлению рисками). Само Правление утверждает организационную структуру, бизнес-план, стратегию управления рисками и капиталом, коллегиальные органы банка. Этот блок покрывает первую (бизнес-подразделения и казначейство) и вторую линии защиты (принимающие на себя или анализирующие риски департаменты).

Отсюда видим, что крупнейшие российские банки имеют аналогичную зарубежным структуру управления риск-аппетитом, позволяющую мобильно реагировать на изменения во внешней и внутренней средах. Однако более мелкие банки, хотя и начинают применять риск-аппетит в процессе работы, что, несомненно, хорошо, не имеют подобной системы и не способны своевременно реагировать на реализацию рисков. Это особенно ярко проявилось в период пандемии COVID-19. Она отразилась и на зарубежных банках. Основываясь на данных опроса 2020 г. 57-ми Руководителей риск-менеджмента (далее – РРМ), проведенного Делойт можно заметить ряд особенностей.¹

Центральная роль Совета директоров в осуществлении эффективного надзора за управлением рисками сохранилась, но 82% респондентов

¹ Risk Committee Resource Guide for Boards // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: https://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/07/risk_committee_guide.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

сообщили, что их советы директоров тратят больше времени (27% - значительно больше) на управление рисками по сравнению с тем, что было два года назад. Опрос выявил, что сегодня банки уделяют больше внимания управлению риском поведения и формированию культуры осведомленности о рисках, и 70% организаций сообщили, что в обязанности Совета директоров входит помощь в установлении и внедрении культуры риска на предприятии и содействие открытому обсуждению рисков. Тем не менее, только 54% организаций заявили, что мониторинг рисков поведения является обязанностью совета директоров, и 44% указали, что пересмотрели планы поощрительной компенсации, чтобы учесть соответствие рисков и вознаграждений. Возросла и важность мониторинга операционной устойчивости возросла во время кризиса COVID-19, результаты которого вместе с мониторингом поведения и культуры включены в пакеты периодической отчетности по управлению рисками. Кроме того, сегодня возрастает роль (отметили 40% опрошенных) Экологических (включая климат), социальных и управленческих рисков при формировании отчета о рисках Совету директоров.

Для совета директоров стало предпочтительной практикой делегировать основную ответственность за надзор за управлением рисками Комитету по рискам (в 58% учреждений). Регулирующие органы требуют наличия независимых директоров в комитетах. Комитет по рискам совета директоров 86% организаций возглавляет независимый директор. Наличие одного или нескольких экспертов по управлению рисками в качестве членов комитета по рискам становится нормативным требованием. Нормативным требованием стало и наличие позиции РРМ, ему впервые за историю исследований Делойт удовлетворяют все опрошенные компании. РРМ – высший уровень руководства, ответственный за программу управления рисками в 70% организаций, в то время как 21% организаций возложили эту ответственность на Генерального директора.

Делойт выявил и проблемы управления риск-аппетитом, вызванные в том числе пандемией COVID-19.¹

Во-первых, банки стали выделять больше ресурсов на управление рисками. Несмотря на то, что 45% респондентов ожидали увеличение прироста годовых расходов на управление рисками в течение следующих 2 лет как следствие дополнительных рисков, связанных с COVID-19, многие из них уже сейчас сталкиваются с необходимостью ограничения этих бюджетов.

Во-вторых, остро встает вопрос обеспечения баланса между централизацией и децентрализацией управления рисками для отдельных бизнес-единиц, функций и географических регионов. Большинство компаний (54%) принимают децентрализованную модель, где PPM отчитывается напрямую бизнес-подразделению или функциональному руководителю. В 46% организаций функциональные PPM отчитываются общему PPM (централизованный подход). Независимые группы управления рисками по бизнес-единицам есть в 40% организаций, по функциям – в 26%. Организации чаще всего сообщали, что их Заявления о аппетите к риску касаются рисков на корпоративном уровне (86%). Значительно меньше организаций заявили, что это относится к другим уровням, таким как уровень бизнеса (51%), уровень полосы риска (39%), уровень существенного юридического лица (43%) или уровень региона (31%).

В-третьих, форма Заявления о риск-аппетите привлекла повышенное внимание глобальных регулирующих органов. Они теперь ожидают, что заявления о аппетите к риску будут включать нефинансовые риски, такие как кибер-безопасность и риск третьих лиц, а также риски, которые трудно измерить количественно, такие как репутационный риск. Пандемия COVID-19 подчеркнула важность нефинансовых рисков. Тем не менее, 49% респондентов заявили, что их учреждениям крайне или очень сложно

¹ Risk appetite. Is your exposure where you want it? // Deloitte: : [сайт]. – 2021.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-risk-appetite-is-your-exposure-where-you-want-it-2016.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

определить риск-аппетит для нефинансовых рисков в целом, в то время как значительный процент респондентов заявили то же самое о конкретных рисках, таких как стратегические (63%), кибер-безопасности (47%), репутационные (45%) и поведенческие (40%). Многим организациям потребуется потратить больше времени и усилий на разработку методологий и методов оценки своей склонности к нефинансовым рискам.

В-четвертых, своевременная идентификация новых рисков хотя и проводится в 85% опрошенных организаций не реже одного раза в год, допускает упущения ряда новых рисков из виду. Только 48% организаций проводят идентификацию рисков ежеквартально или чаще, что хорошо. Принятие решения относительно частоты проведения идентификации – еще одна проблема, но одно ясно точно – крупные и сложные организации должны проводить ее чаще, так как работают в более динамичных областях, в то время как ежемесячная идентификация рисков может быть более подходящей для тех, кто конкурирует в особенно нестабильных направлениях бизнеса или регионах.

Консолидируя последствия пандемии COVID-19 для системы управления риск-аппетитом в банках России и мира, видим существенные затруднения в эскалации рисков с первого уровня защиты на Совет директоров, что усиливает загруженность последнего и, как следствие, дополнительные расходы и пробелы в идентификации новых рисков.

Подводя итог главы, сравнение зарубежной и отечественной практики структурирования, оценки и управления риск-аппетитом показало сильные позиции России по каждому из пунктов. Динамика показателей, в целом, общая, как и проблемы. Кризис COVID-19 негативно сказался на верхнеуровневых показателях риск-аппетита, таких как прибыльность, достаточность капитала, ликвидность и качество кредитного портфеля, что больше прослеживается у зарубежных банков. Российские же, наоборот, немного даже укрепили позиции по капиталу, но только относительно национальной статистики. По международным источникам, даже системно

значимые банки РФ не удовлетворяют требованиям к капиталу Базель III. Причина такой динамики во всем мире одна – кредитное плечо государства и падение требований к заемщикам, в одной стороны, поддержало банки от падения, а с другой – повысило риски кредитного портфеля. При снижении государственной поддержки, которая в РФ и до пандемии была существенной, реализация рисков неизбежна.

Состав рисков и их значимость в России и мире сместились в сторону нефинансовых рисков, такие как кибер-риски, стратегические и риски банковских моделей. И если в мировой практике международные банковские группы научились эффективно решать этот вопрос внутренними документами при отсутствии нормативной базы, то в России модели оценки нефинансовых рисков проработаны слабо. Аналогичная ситуация в отношении риска банковских моделей. Он особо актуален сегодня, поскольку активно реализуется, показывая неспособность текущих подходов банков помочь им в кризисное время. В части измерения нефинансовых рисков необходимо заимствование опыта ведущих зарубежных банковских групп. Тем не менее, практики системы управления риск-аппетитом с Советом директоров во главе были успешно внедрены в РФ. Управление риск-аппетитом в РФ детализировано и адресно, созданы специальные Комитеты при Совете директоров. Отличий от зарубежной практики не выявлено в части структуры. Тем не менее, скорость адаптации риск-аппетита к меняющимся условиям внешней среды достаточна только у ведущих банков. Это связано с проблемой налаживания системы эскалации рисков с более первого уровня защиты на Совет директоров. Иными словами, процесс адаптации риск-аппетита к новым рискам или неким недоработкам в российских банках свойственен после непосредственной реализации риска, тогда как в зарубежных банках процесс эскалации позволяет работать с риском на этапе потенциальной угрозы. Так или иначе, каждая из двух выявленных проблем заключается в недостаточной интернационализации опыта применения риск-аппетита.

ГЛАВА 3.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ И РЕГУЛИРОВАНИЯ РИСК-АППЕТИТА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

3.1. Проблемы применения риск-аппетита в стратегическом менеджменте российских коммерческих банков

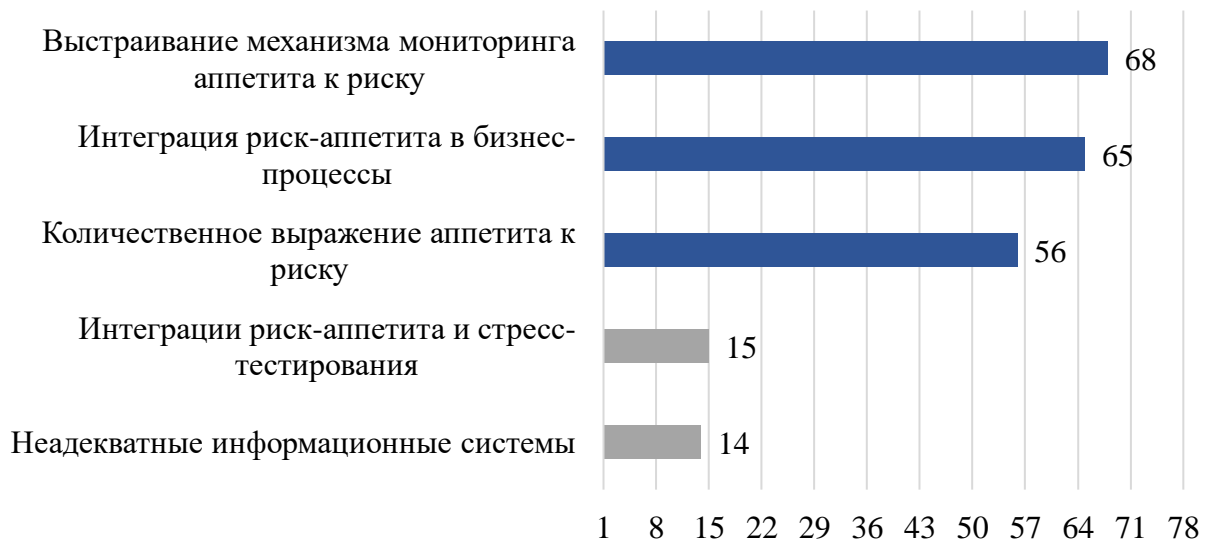
В процессе проведенного сравнительного анализа отечественной и зарубежной банковской практики внедрения и управления риск-аппетитом были выявлены две проблемы, которые актуальны для российских и зарубежных банков. Их помог выявить кризис COVID-19. Проблемы можно сформулировать как:

- Недостаточно отлаженная система эскалации рисков с уровня принимающих на себя риск подразделений на риск-менеджмент;
- Отсутствие унифицированных моделей по оценке нефинансовых банковских рисков как существенной составляющей риск-аппетита.

Актуальность этих проблем можно проследить как по рассмотренным статистическим показателям банковского риск-аппетита и динамичным изменениям регуляторной нагрузки, так и по результатам опросов самих банков. Один из таких был проведен в 2018 г. консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers (далее – PwC). В исследовании приняли участие 78 банков и страховых компаний по всему миру. По его результатам был составлен ТОП-5 проблем, с которыми сталкиваются банки в процессе выстраивания системы риск-аппетита (см. Рисунок 12). Видим, что финансовые учреждения в большей степени – ТОП-3 проблем и порядка 87.17% опрошенных – сталкиваются с проблемами эффективного

мониторинга рисков и их интеграции в бизнес-процесс, а также проблемами формулирования аппетита к риску с помощью показателей и лимитов.¹

Первые две проблемы в своей основе имеют сложности развития системы эскалации рисков, как новых так и реализовавшихся учтенных в риск-аппетите, поскольку эскалация – это процесс информирования о рисках. Система эскалации рисков – это повторяющийся процесс для активной идентификации и мониторинга рисков для обеспечения своевременного их смягчения и урегулирования. Эскалация представляет собой регламентированную систему информирования и реагирования на риск-события, инициируемый сотрудниками, непосредственно работающими с этими рисками.



Источник: Составлено автором по материалам 105. Risk Appetite Frameworks Insights into evolving global practices // PWC : [сайт]. – 2019.– URL: <http://iacpm.org/wp-content/uploads/2017/08/IACPMpWCRiskAppetiteFrameworksWhitePaper112014.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 12 – ТОП-5 проблем финансовых организаций в части определения риск-аппетита

Для обеспечения эффективности эскалации рисков в банке необходима реализация двух условий – наличие четкого распределения ролей бизнес-

¹ Risk Appetite Frameworks Insights into evolving global practices // PWC : [сайт]. – 2019.– URL: <http://iacpm.org/wp-content/uploads/2017/08/IACPMpWCRiskAppetiteFrameworksWhitePaper112014.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

подразделений в части установления и мониторинга риск-аппетита, а также наличие риск-культуры. В международной практике структурирование подразделений для управления рисками происходит на основе модели «Трех линий защиты», использование которой было закреплено Базелем III в 2010 г. и распространилось как часть регуляторной практики в России и мире как часть адаптации требований БКБН. Практика внедрения риск-культуры не имеет развитой нормативной базы – специальные указания по ее внедрению есть только в частных публикациях и актах ФРС США, тогда как в РФ есть только ее краткая характеристика в Письме Банка России от 01.10.2020 №ИН-06-28/143, с чем связана сложность ее разработки. Такая разница в регламентации не совсем ясна, поскольку риск-культура лежит в основе первой линии защиты, по сути задавая каркас системы коммуникации о риск-аппетите и его своевременного обновления (см. Рисунок 13).



Источник: Составлено автором по материалам Defining Risk Appetite // Protiviti : [сайт]. – 2020. – URL: https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/defining-risk-appetite-early-mover-protiviti.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

Рисунок 13 – Место риск-культуры в модели «Трех линий защиты»

Кратко характеризуя модель «Трех линий защиты», можно сказать, что она делит между собой менеджмент, риск и контроли и внутренний аудит. Первая линия защиты самая масштабная с точки зрения объема вовлеченного персонала, здесь вовлечены люди, принимающие на себя риск. Чаще всего это все люди, вовлеченные в рыночную деятельность, от людей, создающих прибыль – трейдеры и сейлзы – до IT-подразделений. Банки, применяя модель, диверсифицируют структуру управления рисками, внедряя в первую линию риск-менеджеров, что должно происходить параллельно с изменениями в мышлении фронт-офисного персонала, то есть развитием риск-культуры. Риск-культура является связующим звеном между первой и второй линиями защиты, поскольку она устанавливает стандарты эскалации рисков. Риск-культура, разделяемая всеми работниками банка, является основополагающим фактором при обеспечении эффективного управления рисками с целью реализации стратегии и достижения бизнес-целей.^{1 2}

Вторая линия защиты имеет своей функцией не просто измерения рисков, но и постановку под сомнение системы и процедуры работы с рисками, применяемые на первой линии. Здесь стандарты эскалации также важны, поскольку именно эта линия доводит информацию до внутреннего аудита – третьей линии – и Совета Директоров.³

По результатам анализа отчетности российских и зарубежных банков, видим, что практика внедрения модели «Трех линий защиты» в связке с риск-культурой в полной мере реализована в глобальных системно значимых банках, тогда как в российских даже среди 12 системно значимых банков

¹ 3 линии защиты – Сизифов труд? // GAAP.RU : [сайт]. – 2020.– URL: https://gaap.ru/articles/3_linii_zashchity_Cizifov_trud/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Илья Ефимчук. Узкое место в концепции риск-культуры // Риск-академия: [сайт]. – 2020.– URL: <https://riskacademyrus.wordpress.com/2020/07/31/илья-ефимчук-узкое-место-в-концепции-р/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

³ Risk appetite in a dynamic financial market environment // DEUTSCHE BUNDESBANK. Monthly Report : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/706604/5ebcfc4e40cf7637d76eae02cff885a6/mL/2005-10-risk-appetite-data.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

только 58.33% (7 банков) отвечают этому требованию. Несмотря на наличие практики риск-аппетита, часть системно значимых кредитных организаций в России, такие как Банк ГПБ (АО) и ПАО «Совкомбанк», еще не внедрили «Три линии защиты» и риск-культуру, что следует из их годовых отчетов. Если обращаться к более мелким банкам, то примерно каждый второй из них не имеет подобной практики. Тем не менее, вопрос применения модели «Трех линий защиты» стоит не так остро, поскольку Банк России выстроил нормативное регулирование банковских рисков схожим образом и регламентировал в №395-1 ФЗ «О банках и банковской деятельности», статья 11, и связанных нормативных актах, где прописано распределение обязанностей банковских подразделений в части управления рисками. Следовательно, «Три линии защиты» в том или ином виде реализованы в каждом банке в РФ, тогда как формирование риск-культуры, хоть косвенно и прописано в Кодексе корпоративного управления, который носит рекомендательный характер и Письме Банка России №ИН-06-28/143, не урегулировано даже на международном уровне.

БКБН вместе с гендиректором Банка Международных Расчетов Августинном Картенс подтверждает проблему налаживания систем эскалации рисков, публикуя 29.09.2020 г. приоритетные направления банковского надзора в эпоху кризиса COVID-19 и после него. Этот кризис БКБН называет «глобальной внезапной остановкой», которая помогла оценить эффективность текущего регулирования и выявить потенциальные области для улучшения структуры макро-финансирования.

Регуляторы по всему миру должны активно устранять новые риски, прежде чем они укоренятся. Несмотря на экономическую неопределенность, своевременные идентификация, эскалация и измерение рисков имеют решающее значение для банков в целях обеспечения уверенности их менеджмента и заинтересованных сторон в финансовой устойчивости. Координационные сбои и фрагментированные действия банков во времена повышенной неопределенности несомненно, приведут к затяжным и более

дорогостоящим кризису. Эффективные скоординированные меры информирования необходимы для положительного исхода.

Анализ проблемы своевременного информирования о рисках не может быть полным без макро-обзора. БКБН отмечает, что, несмотря на колоссальное сокращение хозяйственной активности, второе после Великой депрессии, кредитование продолжило развиваться благодаря внедрению Базель III – многие банки сформировали контрциклический буфер капитала, что в совокупности с фискальными мерами поддержки и ослаблением регуляторных требований в части капитала и ликвидности помогло банкам выстоять. Тем не менее, макропруденциальная политика может не полностью работать как было задумано для решения подобных экзогенных шоков. В частности, накопление буферов было все же недостаточно в большинстве юрисдикций, а те банки, что накопили их, не хотели использовать, прибегая к государственным средствам. БКБН прогнозирует ряд проблем банков в будущем, что означает необходимость более тщательной проработки менеджерами стратегий на случай непредвиденных обстоятельств, с тем чтобы подготовиться к потенциальным рискам. На пост-COVID эпоху БКБН определил три приоритета надзора – технологии, риск-культуру и устойчивость.¹

Так, видим, что существенные нормативный и практический пробелы есть в отечественных и зарубежных банках в части внедрения риск-культуры. Также российские кредитные организации отстают в части внедрения модели «Трех линий защиты» в механизм управления риск-аппетитом, что в большей мере компенсируется текущим регулированием Банка России. Тем не менее, модернизация модели трех линий защиты также необходима, как и повсеместное внедрение риск-культуры для целей наиболее эффективной

¹ Basel Committee work programme and strategic priorities for 2021-22 // Basel Committee on Banking Supervision: [сайт]. – 2021.– URL: https://www.bis.org/bcbs/bcbs_work.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

эскалации рисков и своевременности обновления риск-аппетита в текущих нестабильных макроэкономических условиях.¹

Эскалация рисков на своевременное выявление и урегулирование новых рисков, с которыми сталкиваются банки в процессе работы. Новые риски сегодня так или иначе связаны с изменениями внешней среды и новыми технологиями, то есть имеют нефинансовую природу. В связи с этим остро встает вопрос их регулирования, которое предполагает и их оценку. Актуальность проблемы подтверждается еще и тем, что

Оценка нефинансовых рисков становится регуляторным требованием. Европейские регулирующие органы, в том числе единый надзорный механизм, предоставили четкие руководящие принципы и ожидания для разработки и создания сильной системы риск-аппетита, в том числе:²

- банки должны определить количественные или качественные метрики для анализа и измерения всех нефинансовых рисков, стоящих перед ними;
- ограничения должны быть введены и откалиброваны по всем бизнес-линиям, чтобы отражать объем риска, который банк готов принять.

Наличие проблемы выстраивания систем показателей оценки рисков в рамках риск-аппетита (см. Рисунок 12) в совокупности с недостаточной нормативной базой в части оценки нефинансовых рисков – международно-закрепленные подходы есть только в части операционного риска – ставят банки в затруднительное положение.³ Для построения системы оценки риск-аппетита по нефинансовым рисками банки должны решить проблемы. В частности, интеграция нефинансовых рисков потребует метрик для жестких количественных мер рисков, которые не включены в текущие рамки. Даже для

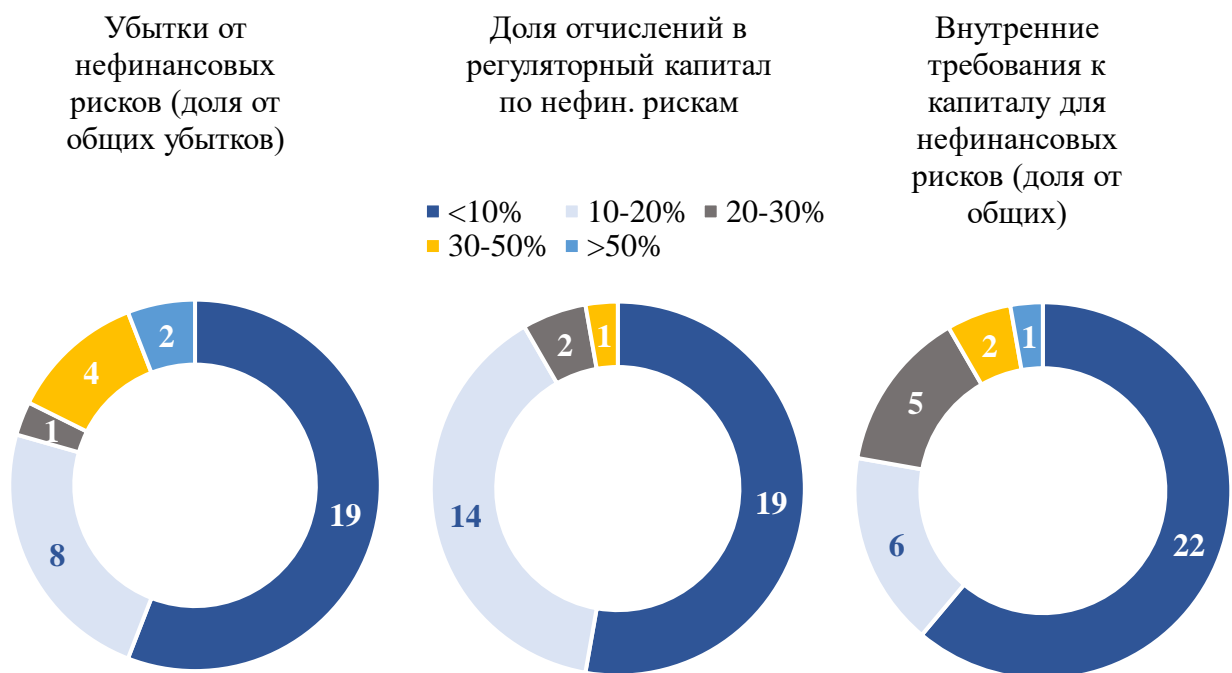
¹ Supervisory priorities in the age of Covid and beyond // BIS: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bis.org/speeches/sp200929.htm> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

² Non-Financial Risk (NFR) // Deloitte: : [сайт]. – 2021.– URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/FS_Non-Financial-Risk%20-%20Placemat.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

³ Ten lessons learned in implementing risk appetite frameworks // EY: [сайт]. – 2021.– URL: https://www.ey.com/en_gl/consulting/ten-lessons-learned-in-implementing-risk-appetite-frameworks (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

количественно-измеримых рисков существующие рамки могут не обеспечивать ни достаточный уровень оценки нефинансовых рисков, ни достаточную информационную базу для менеджеров для принятия обоснованных управленческих решений. Обычно метрики не каскадированы до первой линии защиты, что потенциально приводит к отсутствию подотчетности. Глобальные банки сталкиваются еще с проблемой неприменимости ряда мер оценки на некоторых территориях присутствия ввиду противоречий местным правилам или ожиданиям бизнеса.

Для нахождения причин проблемы необходимо проанализировать, как нефинансовые риски влияют на банки сегодня и почему регуляторы так сосредоточились их управлении. Важность нефинансовых рисков очевидна из их вклада в убытки банков и требований к капиталу (см. Рисунок 14).



Источник: Составлено автором по материалам Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty-feb-2017.PDF> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

Рисунок 14 – Оценка значимости влияния нефинансовых рисков на деятельность банков, 2019 г., из 36 обследованных банков

Убытки, связанные с нефинансовыми рисками, составляют более 10% от общих убытков почти в половине банков в выборке и более 20% от общих

потерь в одной пятой банков в выборке. Банки также сообщили, что они ожидают увеличения требований к капиталу для нефинансовых рисков, в некоторых случаях 50-100%, и также усиления надзора за этими рисками.

Почти все банки в выборке планируют развитие своих моделей оценки нефинансовых рисков, при этом почти половина банков планируют всестороннее улучшение (см. Рисунок 15). Основной движущей силой этого являются нормативные требования, но многие банки также совершенствуют свои механизмы, чтобы улучшить управление рисками и сократить расходы.

Половина банков в выборке идентифицируют оценку и измерение нефинансовых рисков в качестве ключевой области для улучшения, например, уязвимости в основных банковских системах.



Источник: Составлено автором по материалам Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty-feb-2017.PDF> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

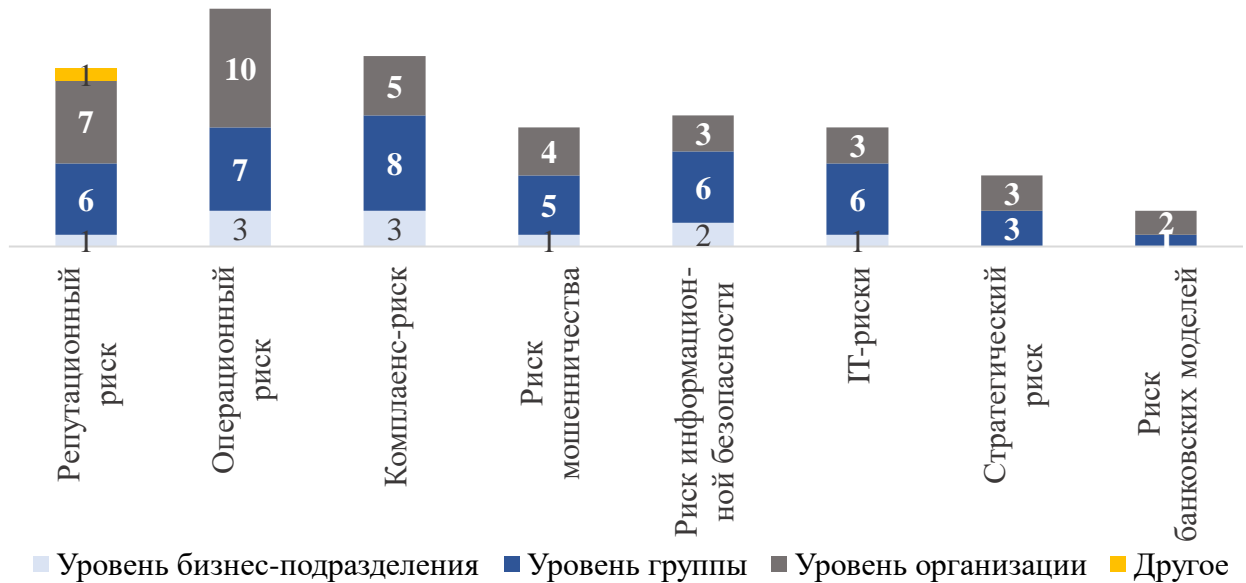
Рисунок 15 – Основные катализаторы и проблемные моменты обновления систем оценки нефинансовых рисков, 2019 г., из 36 обследованных банков

Банки также определяют необходимость более эффективного управления различными типами нефинансовых рисков, в том числе способы,

которыми эти типы рисков определяются, признаются, оспариваются и отражаются в отчетности. Во многих банках возможности управления нефинансовыми рисками менее развиты, чем финансовые риски.

Банки признают, что растущее внимание к культуре риска лежит в основе покрытия нефинансовых рисков, что отсылает к первой проблеме исследования.

Большинство банков в выборке не проявляют аппетита к риску по всем видам нефинансового риска (см. Рисунок 16). Даже если аппетиты к риску определены для нефинансовых рисков, это обычно делается только на уровне группы или организации, а не на уровне подразделения или бизнес-единицы. Это, в свою очередь, ограничивает степень, в которой заявление о риск-аппетите может поддерживать управление нефинансовыми рисками с помощью показателей (помимо требований к капиталу и наблюдаемых убытков), которые позволят банку определить, где и когда нефинансовые риски угрожают риск-аппетиту. Кроме того, для некоторых банков управление нефинансовыми рисками, кроме операционного риска и комплаенс-риска, в настоящее время не очень хорошо зарекомендовал себя в бизнесе. Более того, в половине банков нефинансовые риски управляются либо функцией контроля рисков, либо сочетанием централизованного и децентрализованного управления рисками. Нет определенного бизнес-подразделения, владеющего ими, или это не закреплено и может препятствовать способности функций контроля второй линии оказывать независимую оценку.



Источники: Составлено автором по материалам Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty>

Рисунок 16 – Организационный уровень, на котором определяется риск-аппетит нефинансовых рисков, 2019 г., из 36 обследованных банков

Большинство банков не учитывают стратегические риски и риски банковских моделей при управлении нефинансовыми рисками. Банки, по-видимому, испытывают трудности с выявлением, измерением и контролем этих рисков. Банкам необходимо уделять больше внимания оценке этих рисков из-за того, что сегодня все банки борются за определение жизнеспособных и устойчивых банковских моделей и своевременное реагирование на технологические и рыночные изменения, а надзорные органы все больше сосредотачиваются на контроле их банковских моделей.^{1 2}

Риск банковских моделей банков сейчас становится одним из самых значимых. При этом он в меньшей степени реализован в банках. Поэтому рассмотрим его подробнее. Риск банковских моделей возникает, когда

¹ Five challenges for banks as they evolve risk management // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/five-challenges-for-banks-as-they-evolve-risk-management (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Model Risk Management. A global benchmark analysis of significant banks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/model-risk-management-survey.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

применяемая банком модель для измерения количественной информации, такой как рыночные риски или стоимость транзакций, терпит неудачу или работает неадекватно, что приводит к потерям для банка. COVID-19 повлиял на надежность банковских моделей, используемых во всех функциях и операциях банка. Проблемы банковских моделей не ограничиваются одним бизнесом или функцией, а вместо этого возникают во всех аспектах операций банка. Это актуально именно сейчас, потому что:¹

- Скоринговые модели неточны, они не могут быстро обновлять данные, что делает их неактуальными для оценки кредитоспособности по секторам или сегментам клиентов;
- Индикаторы системы раннего предупреждения показывают неверное количество сигналов, что приводит к потере предсказательной силы;
- Модели ликвидности не могут предсказать крупные оттоки средств и изменение баланса портфеля, что подвергает риску позиции ликвидности;
- Подходы к рыночному риску, основанные на моделях, слишком остро реагируют на стрессовые цены и кредита, а также нехватки ликвидности, что приводит к завышению прибыли и убытков и дорогостоящему дополнительному финансированию клиринга и внебиржевых сделок;
- Модели регулирования механически увеличивают требования к капиталу и ликвидности, а также резервы из-за их про-цикличности.

Начало регулирования риска банковских моделей было положено ФРС США в 2011 г. с опубликованием руководящих принципов SR11-7. Почти 40% банков по всему миру активно их соблюдают. И не зря, поскольку, по результатам проверок ФРС, 83% следующих им банков прошли надзорную проверку. Порядка трети международных банков прошли надзорный экзамен в течение последнего года, а в текущем году ожидается рост до 55% банков с активами более 500 млрд долл. США., что указывает на рост внимания

¹ Managing model risk. Perspectives from the Indian banking industry. Risk Consulting // KPMG : [сайт]. – 2018.– URL: <https://home.kpmg/in/en/home/insights/2016/04/managing-model-risk.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

регуляторов к риску банковских моделей. Ряд регуляторных инициатив и разработок, таких как МСФО №9 (особенно для небольших банков), Целевой обзор внутренних моделей ЕЦБ, отказ от сбавки LIBOR и Базель III, задают тон текущего регулирования риска банковских моделей.

В России регулирования этого риска нет совсем, несмотря на его значимость. Нормативная база по вопросу не развита в мировой практике, что обусловило наличие ряда областей, в которых банки требуют от регулятора внесения ясности, в том числе в части аппетита к риску банковских моделей. Скорее всего, регулирующие органы в Европе и за ее пределами в ближайшие годы будут уделять больше внимания риску банковских моделей. Увеличивается количество проверок, включающих проверку управления этот риск.¹ Из мировой практики примерно две трети крупных банков имеют директора по риску банковских моделей, тогда как 64% более мелких банков не имеют такой позиции. Более чем в половине банков Совет Директоров участвует в рассмотрении или оспаривании моделей уровней самого высокого риска. Но в 37% банков Совет Директоров вообще не участвует. Половина банков уже рассматривают переход к моделям, основанным на искусственном интеллекте и машинном обучении. Именно эти новые типы моделей рассматриваются как один из главных факторов, способствующих интенсификации внимания к риску банковских моделей.^{2 3}

¹ Model Risk Management toolkit. Sound practice and current challenges for financial institutions. // KPMG : [сайт]. – 2019.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/12/model-risk-management-toolkit.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

² Banking models after COVID-19: Taking model-risk management to the next level. // McKinsey & Company : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/Banking%20models%20after%20COVID%2019%20Taking%20model%20risk%20management%20to%20the%20next%20level/Banking-models-after-COVID-19-Taking-model-risk-management-to-the-next-level-FINAL.ashx> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

³ Management of non-financial risks. // Bank of International Settlements : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.bis.org/publ/othp04_8.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

По результатам параграфа был произведён статистический анализ актуальности ранее обозначенных проблем и доказана их применимость как для российских, так и для зарубежных банков. Основных проблем сейчас две – отладка системы эскалации рисков с первого на более высокие линии защиты и выработка системы показателей количественной оценки нефинансовых рисков. Несмотря на общемировые пробелы в их решении, зарубежные банки все же имеют более значительную экспертизу решения обозначенных проблем при помощи внутренней регламентации на уровне банка или банковской группы. Ввиду этого в основу возможного решения для РФ было выбрано положить наиболее успешные практики зарубежного опыта. Первая проблема имеет причиной неразвитую практику внедрения риск-культуры как элемента корпоративного управления и связующее звено между уровнями защиты в модели риск-аппетита, утвержденной БКБН. Заимствование зарубежного опыта в области риск-культуры – возможное решение, причем для ее успешного внедрения в РФ есть основа – Кодекс корпоративного управления и Письмо Банка России №ИН-06-28/143 – остается доработать внутренние документы банков (процедуры и меморандумы), изменить восприятие сотрудниками риска. Соответственно, такие изменения потребуют калибровки существующей модели «Трех линий защиты», которая, к слову, осознанно внедрена лишь в части российских банков. Вторая же проблема глобальна и не имеет бенчмарк-решения в мировом банковском секторе. Тем не менее, БКБН в своем рекомендательном письме рекомендует таксономию как модель оценки нефинансовых рисков, что уже применяют ведущие мировые банковские группы. Она может быть рассмотрена как возможное решение.

3.2. Направления развития нормативно-правовой базы и практики риск-аппетита коммерческих банков в России

Начнем с рассмотрения решения проблемы недостаточно отлаженной системы эскалации рисков с уровня принимающих на себя риск

подразделений на риск-менеджмент. В данном случае решением для отечественной системы станет реализация риск-культуры в банках, так как она призвана формировать среди сотрудников понимание профиля рисков, их прозрачности, а также стандартов эффективной передачи информации о рисках – эскалацию рисков. Риск-культура помогает создать среду, в которой выстроена надежная коммуникация между тремя линиями защиты в банке. Определяя риск-культуру, можно ее охарактеризовать как совокупность ценностей и принципов, разделяемых и принимаемых персоналом, которые определяют поведение сотрудников при работе с риском. Иными словами, риск-культура – это нормы поведения персонала компании в отношении рисков, связанных с реализацией стратегии и бизнес-операциями. Риск-культуру необходимо поддерживать на уровне фирмы, руководства и отдельных лиц. Она является ключевым показателем того, насколько широко в организации приняты политики и практики управления рисками и выступает элементом системы управления в компании, причем если опора на процедуры управления и риск-культуру сильны, то банк существует в условиях четкой регламентации правил поведения, риск-осмотрительного поведения сотрудников и эффективной коммуникации о рисках. То есть развитая практика риск-культуры в банке позволяет:^{1 2}

- оперативно реагировать на новые риски и нивелировать «серые зоны» в существующем управлении;
- компенсировать собой отсутствие детальных процедур. Главное, чтобы риск-культура не стала компенсатором недостатков процедур на постоянной основе, поскольку это нивелирует необходимость их обновления, что плохо для менеджмента.

¹ The Culture of Risk. The importance of managing conduct risk and maintaining an effective risk culture across the business // Deloitte : [сайт]. – 2018.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-risk-conduct-risk-pov-noexp.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² The escalation procedures: when the risk gets big // TWProject: [сайт]. – 2020.– URL: <https://twproject.com/blog/escalation-procedures-risk-gets-big/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Для решения проблемы эскалации рисков необходимо системное внедрение риск-культуры, ее интеграция во все процессы работы банка. Этот процесс в рамках данного исследования был разделен на 5 последовательных шагов. Первый шаг – это определение характеристик риск-культуры, которые ожидается достичь и перечня сдерживающих факторов. Целевые результаты риск-культуры в общей форме заключаются в том, что каждый сотрудник понимает подход организации к риску, берет на себя личную ответственность за управление рисками во всем, что они делают, и побуждает других следовать их примеру, а банк, в свою очередь предоставляет им систему мотивации и обучающую базу (см. Рисунок 17). Каждый работник должен понять существующую культуру риска и оценить, насколько хорошо она помогает реализации стратегии банка.



Источник: Составлено автором по материалам Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty-feb-2017.PDF> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 17 – Целевые характеристики эффективной риск-культуры

Ограничениями при внедрении риск-культуры включают:

— Низкое качество управления рисками. Нечеткие структуры управления и нечеткий или плохо определенный аппетит к риску;

- Отсутствие четкой структуры трех линий защиты;
- Непонимание норм поведения сотрудниками;
- Неадекватная система мониторинга показателей. Показатели без четко определенной шкалы значений или контроля исходных данных, плохо определенные показатели эффективности с точки зрения результативности;
- Слабый менеджмент в форме неразвитых навыков, знаний и опыта высшего руководства.

Второй шаг – определение ключевых элементов риск-культуры. Как правило, их четыре:

- Коммуникация. Этика определяет способ, которым желаемая культура должна поддерживаться в организации. Этот элемент отвечает за способы взаимодействия с заинтересованными сторонами, прозрачность, необходимую для повышения доверия заинтересованных сторон. Коммуникация должна происходить при помощи корпоративных каналов, с пониманием культурных факторов, слепых зон и уязвимостей;
- Организационная среда. Ключевым требованием для создания эффективной культуры является то, как устанавливается «тон сверху». Это способ, с помощью которого Совет Директоров и высшее руководство формулируют и озвучивают миссию, стратегию, ценности и аппетит к риску. Он обычно определяется стратегическими директивами;
- Компетенции в части анализа рисков. Он служит функцией мониторинга или наблюдения для прогнозирования и устранения поведенческих рисков на превентивной основе. Сюда же относится проведение регулярных тренингов для сотрудников, обновление процедур и политик, инструментов процессинга;
- Толерантность и мотивация. Она демонстрирует уровень принятия высшим руководством действий и поведения, которые могут угрожать финансовому учреждению с финансовой, нормативной или повторяющейся точек зрения. Необходимо, чтобы толерантность передавалась по всей операционной модели.

Третий шаг – выстраивание риск-культуры в рамках банка как системы из четырех ранее определенных элементов, на которых стоит сосредоточиться при внедрении риск-культуры (см. Рисунок 18).



Источник: Составлено автором по материалам Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty-feb-2017.PDF> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

Рисунок 18 – Структура риск-культуры по четырем элементам

Такое деление не случайно, поскольку для успешной интеграции в текущие бизнес-процессы риск-культура должна быть увязана с организационной структурой банка, его целями и стратегией, что при поддержке компетентных кадров, проработанных политик и процедур и регулярных тренингов для сотрудников поможет добиться повышения прозрачности текущей картины рисков в организации. Стимулом для этого послужит система мотивации, реализующая как рестриктивные и санкционные меры, так и поощрительные. Первоначальное внимание организации должно быть направлено на повышение осведомленности о культуре, преимущественно посредством коммуникации и обучения. Модернизация риск-культуры, вероятно, потребует значительных изменений в устоявшихся способах работы.

Четвертый шаг – определение системы оценки эффективности внедрения риск-культуры. Целенаправленная оценка необходима для полного

понимания существующей в организации культуры рисков и отслеживания прогресса культурных изменений.¹ Организации должны включать показатели культуры риска в свои регулярные отчеты о рисках Совету Директоров и руководству. Примерами таких показателей могут служить КРІ событий реализовавшихся рисков в разрезе сотрудников, подразделений, стран и регионов. Также могут быть подсчитаны количество сотрудников, прошедших тренинги по риск-культуре или статистика по нарушению политик и процедур.

Наконец, пятый шаг – это калибровка риск-культуры в зависимости от полученных результатов оценки.² После того, как желаемая культура риска создана, организация должна постоянно совершенствовать ее, чтобы отражать текущие изменения в бизнес-стратегии. Укрепление культуры риска в организации требует целенаправленных усилий и поддержки руководства. До кризиса COVID-19 риск-культура банков имела реактивный подход, при котором строгость и частота проверок определялись распространенностью сообщаемых рисковых событий и проблем. Вмешательство со стороны комплаенс и ключевых управленческих сторон было только в случае конкретных проблем, которые были вызваны либо внешними событиями, влияющими на финансовое учреждение, либо указанием регулирующего органа. Финансовый кризис заставил банки переосмыслить свой подход к соблюдению требований и рискам, когда необходимость установить его в рамках первой линии защиты стала приоритетной.³

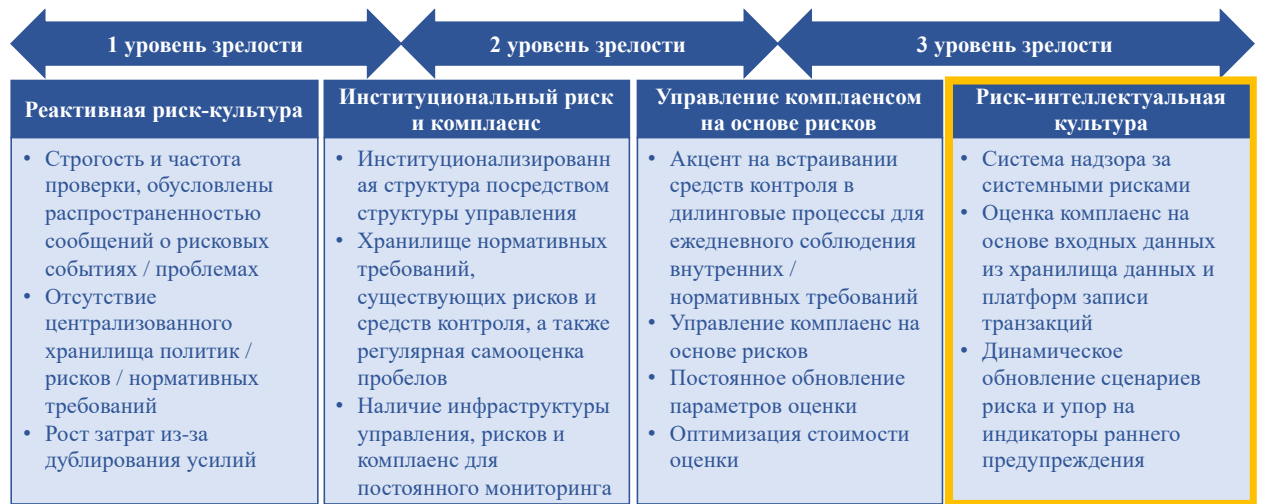
В результате после финансового кризиса банки и финансовые учреждения начали переходить к подходу с учетом рисков, в котором упор на

¹ Why culture counts: moving from remediation to innovation // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/why-culture-counts-moving-from-remediation-to-innovation (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

² Kern Alexander. Regulating Risk Culture in Banks // University of Zurich; Queens' College, University of Cambridge : [сайт]. – 2019.– URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3321163 (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

³ Rebooting risk management. Making risk relevant in a world remade by COVID-19 // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6713_rebooting-risk-management-covid/DI_Rebooting-risk-management-COVID-report.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

системы раннего предупреждения, интеграцию между рисками, соблюдение требований и аудит, автоматизацию отчетности и деятельность по мониторингу стали неотъемлемой частью риск-культуры (см. Рисунок 19).



Источник: Составлено автором по материалам Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty-feb-2017.PDF> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

Рисунок 19 – Калибровка риск-культуры банков в эпоху COVID-19

Проследив алгоритм внедрения риск-культуры в банках, видим, что она не требует четкой регламентации со стороны государства, чем объясняется недостаток нормативных актов по вопросу.¹ С другой стороны, сам банк должен провести большую работу для разработки внутренних политик и, по сути, перестройке мышления своих сотрудников. Эскалация рисков как одна из четырех сфер реализации риск-культуры, лежит в основе ее модернизации и обновления. И пусть сейчас уже сделан шаг в сторону того, чтобы программные решения отслеживали возникновение событий риска и самостоятельно эскалировали их, без участия человека, все же роль осознанности своей роли в процессе управления рисками и усвоение риск-культуры остается необходимым хотя бы на уровне IT-подразделений и подразделений, пишущих технические задания для доработки программ.

¹ Modernizing the three lines of defense model. An internal audit perspective. // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/risk/articles/2020/3LOD.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Причем если на машинном уровне эскалацию можно настроить, то осознание того, как, что и в когда эскалировать людьми необходимо формировать достаточно долго, поскольку частые и точечные эскалации будут контр эффективны. Эскалация должна иметь место при идентификации нового вида риска или реализации старого. Все заинтересованные стороны проекта хорошо осведомлены о процессе эскалации. Сообщение об эскалации должно содержать четкое описание проблемы, выделяя правильные данные, оценивая серьезность ситуации (высокая/средняя/низкая) и предлагаемые решения. Когда вертикальная эскалация – в сторону менеджмента – не работает, можно попробовать использовать горизонтальный, косвенный или инновационный метод, пока не будет получено решение или внимание, необходимое для решения проблемы.¹

Перейдем к решению второй проблемы – отсутствия унифицированных моделей по оценке нефинансовых банковских рисков. Здесь возможным решением, которое предлагает и БКБН, является применение практики таксономии в оценке нефинансовых рисков. Таксономия представляет собой систему классификации рисков, деление их на категории, работу с каждой из которых проводит отдельная группа подразделения рисков. Банки должны стремиться к созданию единой рационализированной таксономии, которая обеспечивает согласованность, всеобъемлющий охват, а также достаточную ясность и детализацию рисков. Нефинансовые риски в таксономии должны выражаться в фактических событиях риска, а не причинах или последствиях этих событий, то есть таксономия должна отражать не то, что привело к риску или его конечные последствия.²

Банк при использовании таксономии как способа оценки нефинансовых рисков должен руководствоваться принципами:

¹ The future of risk in financial services // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-global-RA-Future-of-Risk-POV.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

² The evolution of model risk management. // McKinsey & Company : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-evolution-of-model-risk-management> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

- типы рисков в таксономии являются взаимоисключающими и в совокупности исчерпывающими;
- определения риска являются исчерпывающими по своему охвату;
- таксономия проста и интуитивно понятна для конечных пользователей;
- таксономия рисков рассматривает конкретные риски, которым организация может подвергнуться – как сегодня, так и в будущем;
- категории риска могут быть привязаны к конкретным законам, правилам и постановлениям.

Разработка общей таксономии рисков с большей степенью детализации требует значительных усилий и координации между всеми вовлеченными подразделениями. Например, может возникнуть проблема провести границу между объемами конкретных рисков, таких как определенные виды мошенничества и противодействие отмыванию денег. Однако создание единой таксономии рисков дает несколько преимуществ, таких как:

- способствует развитию организационной структуры, основанной на общем понимании типов нефинансовых рисков;
- снижает подверженность риску, обеспечивая идентификацию, мониторинг и управление нефинансовыми рисками в различных функциях;
- повышает эффективность и результативность за счет уменьшения дублирования управления нефинансовыми видами риска, улучшения взаимодействия между командами и обеспечения возможности рационализации основных средств контроля.
- помогает финансовым учреждениям улучшить управление нефинансовыми рисками;
- минимизирует риск возникновения пробелов в отношении типов рисков, охватываемых структурой нефинансовых рисков.



Источник: Составлено автором по материалам The future of Non-Financial Risk in financial services: Building an effective Non-Financial Risk management program. // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/risk/articles/future-non-financial-risk-financial-services.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

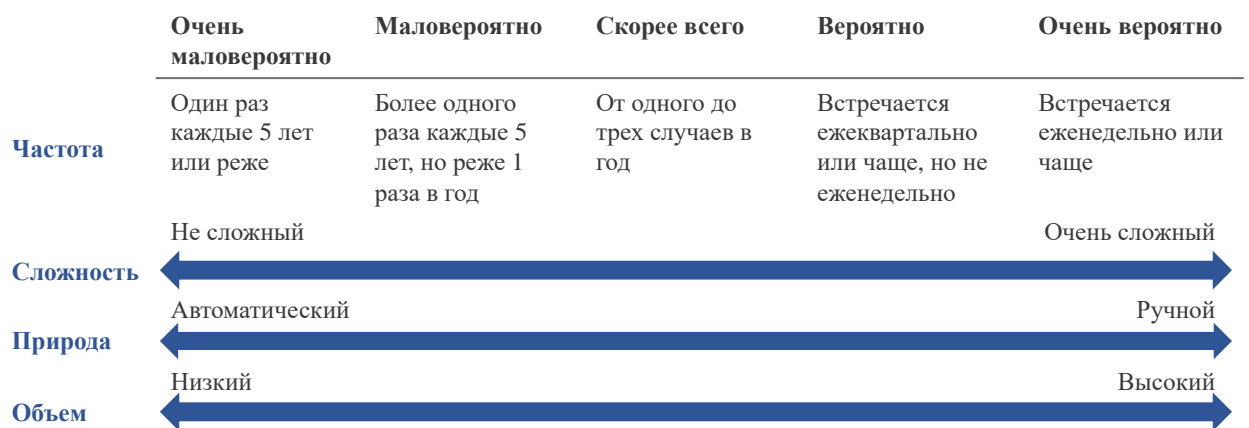
Рисунок 20 – Система организации оценки нефинансовых рисков в банке

Финансовые учреждения должны стремиться к созданию общей методологии выявления и оценки нефинансовых рисков, а также координировать эти процессы и регулярное общение внутри подразделений, чтобы снизить рабочую нагрузку и нагрузку на бизнес. Общая методология поддерживается стандартизацией шкал, используемых для определения вероятности и воздействия рисков. Например, как показано на Рисунках 21-22, общие шкалы вероятности и воздействия могут быть разработаны и использованы для всех типов нефинансовых рисков.

	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Критический
Финансовое влияние	Менее чем в \$WW млн	Примерно от \$WW до \$XX млн	Примерно от \$XX до \$YY млн	Примерно от \$YY до \$ZZ млн	Потери больше \$ZZ млн
Репутационное влияние	Отсутствие репутационного воздействия или вреда	Локализованное негативное освещение в СМИ, которое не оказывает существенного влияния на стоимость бренда	Отрицательный освещен в СМИ в нескольких юрисдикциях и / или потеря доверия клиентов	Негативное освещение в СМИ глобально и / или повсеместная потеря доверия клиентов	Устойчивое негативное освещение в СМИ во всем мире и / или потеря ключевого(ых) клиента(ов)
Интерес регулятора	Неизвестный интерес регулятора	Регулятор проявил интерес к публикациям	Регулирующий орган уделяет большое внимание риску	Регулирующий орган уделяет большое внимание рискам, характерным для соответствующей отрасли	Регулирующий орган очень внимательно относится к риску и обратился в банк с запросом

Источник: Составлено автором по материалам Составлено автором по материалам Non-financial risk convergence and integration. // Oliver Wyman : [сайт]. – 2018.– URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/march/Non-Financial-Risk-Convergence-and-Integration_Oliver_Wyman_.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 21 – Шкала определения воздействия риска на банк



Источник: Составлено автором по материалам Non-financial risk convergence and integration. // Oliver Wyman : [сайт]. – 2018.– URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/march/Non-Financial-Risk-Convergence-and-Integration_Oliver_Wyman_.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

Рисунок 22 – Шкала определения вероятности возникновения риска

При определении степени воздействия рисков на банк стоит также принимать во внимание факторы:

— Финансовые: штрафы, пени, потеря дохода, запрет для клиентов, стоимость исправления, проблемы с ликвидностью;

— Репутационные: продолжительность и объем негативного освещения в СМИ, снижение стоимости бренда, способность привлечения кадров, способность искать целевых клиентов, потенциал для системного воздействия

Принятие общей системы оценки нефинансовых рисков, которая подвергает каждый риск дополнительному анализу отдельными группами специалистов по рискам.

Банки должны лучше интегрировать управление рисками со средствами контроля, а средства контроля должны быть тесно увязаны с процессами выявления и оценки рисков. Это дает преимущества:

— Помогает более точно определять ключевые средства контроля и устанавливать соответствующие процедуры стресс-тестирования;

— Позволяет банкам после завершения интеграции рационализировать общее количество имеющихся средств контроля для управления рисками;

— Помогает обеспечить максимальную эффективность средств управления;

— Облегчает создание централизованной группы, ориентированной на обеспечение наличия общей методологии, шаблонов отчетности, систем эскалации и рейтинга.

Для того, чтобы перейти к таксономии нефинансовых рисков, банк должен сосредоточиться на понимании того, какие решения потребуются в будущем, чтобы эффективно работать с рисками, и разработать план, обеспечивающий переход кадров – например, адаптировать планирование карьеры, привлечение талантов и обучение. В настоящее время отделы управления рисками часто страдают от наличия работников с конкретным узким набором навыков. Будущие менеджеры по нефинансовым рискам должны обладать широким опытом риск-менеджмента, в том числе уметь фокусироваться на стратегическом и основанном на принципах управления прогнозирующем мышлении и навыках работы в команде.

Банки должны быть мотивированы инвестировать в организационные элементы, которые помогут обеспечить координацию, сотрудничество и обмен информацией между командами специалистов. Можно выделить пять ключевых факторов, способствующих эффективному взаимодействию:¹

— Культура сотрудничества: координация понимается как основное средство управления рисками, подотчетность распределяется между функциями.

— Регулярное формальное общение: подразделения управления рисками регулярно собираются для обмена знаниями, встречи проводятся между всеми подразделениями по управлению рисками, и более регулярно между теми функциями, которые работают более тесно.

— Обмен знаниями: является основной обязанностью функций управления рисками. Общие знания включают в себя: передовой опыт и идеи, извлеченные уроки, информацию о рисках, отзывы регулирующих органов и т.д.

— Скоординированная разработка стратегии;

— Использование синергии: сотрудничество и разделения бремени управления рисками, а избыточные или ненужные процессы выявляются и быстро устраняются.

Ядром этих факторов является обеспечение регулярного взаимодействия и согласованных стратегий команд для разработки формальных рамок для сотрудничества. Кроме того, банкам следует развивать культуру, в которой сотрудничество, обмен знаниями и использование передового опыта и взаимодействия активно поощряются и постоянно применяются.

В заключение главы хотелось бы отметить, что актуальные для РФ проблемы – отладка системы эскалации рисков с первого на более высокие линии защиты и выработка системы показателей количественной оценки

¹ Optimising Your Risk Escalation Process // PulseEurope: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.gainsight.com/pulse/europe/2018/recap/assets/pdfs/Optimising%20Your%20Risk%20Escalation%20Process.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

нефинансовых рисков – могут быть решены путем внедрения зарубежного опыта. Эскалация рисков как регламентированный внутренними документами процесс информирования о рисках и адаптации к ним риск-аппетита может быть налажена путем внедрения в российских банках риск-культуры. В рамках работы были проанализированы различные трактовки риск-культуры как с точки зрения банковских групп – Группа Сити, Джи Пи Морган Чейс, Годман Сакс – так и с точки зрения консалтинговых компаний – КПМГ, Делойтт, ПВС. Итог – разработана пятиступенчатая система определения и внедрения риск-культуры, максимально интегрированной в банковские процессы и коррелирующая с мировоззрением персонала. Ее разработка начинается с определения целей внедрения и возможных ограничений, продолжается ее реализацией в рамках четырех ключевых элементов – риск-компетентность, мотивация, организационная среда и коммуникация. Именно коммуникативный блок позволяет решить проблему эскалации, поскольку устанавливает связь между тремя линиями защиты и закрепляет стандарты эскалации, позволяя повышать осведомленность о рисках, что особенно актуально относительно нефинансовых рисков, где за основу измерения и оценки берется фактическое число риск-событий. Так, переходим к решению второй проблемы – оценки нефинансовых рисков – при помощи таксономии, рекомендованного БКБН подхода. На основе анализа практики ранее указанных банковских групп был разработан унифицированный внешний вид таксономии для нефинансовых рисков. Таксономия позволяет классифицировать нефинансовые риски по группам, проводя подробную детализацию в рамках уже ограниченных блоков, что исключает дублирование риск-функций. Кроме того, в рамках подхода определяются команды по работе с определенными рисками, что позволяет обеспечить более детальную их проработку. Коммуникация между командами – обязательное условие таксономии, поскольку все части управления рисками должны координировать свои действия, повышать осведомленность о рисках, в чем, к слову, помогает риск-культура в том числе. Сама оценка нефинансовых

рисков идет от объемов финансового, репутационного и регуляторного воздействия, а также частоты и природы риска, что позволяет качественно и количественно дать характеристику риску на основе минимальной статистики. В целом, внедрение риск-культуры и таксономии в России – это затратный процесс для банков, поскольку требует пересмотра кадрового состава и внутренней нормативной базы, но он не требует внедрения дополнительных нормативных актов, что упрощает работу для государства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты.

На основе сравнительного анализа ряда трактовок риск-аппетита регуляторов и научных деятелей было выведено его определение как совокупности рисков, которым подвержен банк и совокупный объем которых он готов принять для достижения своих стратегических целей. Также была выявлена взаимосвязь риск-аппетита со стратегическим менеджментом состоит – риск-аппетит, с одной стороны, является отражением стратегического плана и целей банка, а с другой – выступает условием их разработки. Уже на этапе теоретического анализа проблемы были выявлены нехватка и нормативной базы в части регулирования нефинансовых рисков и особая роль фактора культуры в части внедрения риск-аппетита в банках.

Статистический анализ проблемы был произведён на основе представления риск-аппетита как трехуровневой системы показателей, которая детализируется при движении от третьей до первой линий защиты. Он показал, что все банки в равной мере скорректировали риск-аппетит в сторону управления нефинансовыми рисками, особенно связанными с технологиями, что обусловлено особенностями кризиса COVID-19. Российский банковский сектор показал значительную устойчивость в период кризиса и, по международным оценкам, полностью восстановится к 2022 г. Тем не менее, наблюдалась отрицательная динамика показателей первого уровня риск-аппетита. Причина тому – кредитное плечо государства и падение требований к заемщикам, с одной стороны, поддержало банки от падения, а с другой – повысило риски кредитного портфеля. При снижении государственной поддержки, которая в РФ и до пандемии была существенной, реализация рисков неизбежна.

Ряд российских банков трактуют как риск-аппетит лишь совокупность систем лимитов на каждый риск, что неправильно. Да, риск-аппетит включает управление разными видами рисков, но управление риск-аппетитом гораздо

шире управления рисками и реализуется более высокими уровнями менеджмента банка. Каждый банк сам принимает решение относительно структуры и методов оценки и управления риск-аппетитом, оформляя его в заявлении о риск-аппетите, но в текущей ситуации недостатка нормативной базы, рыночной практики и собственной экспертизы по ряду вопросов достигнуть баланса между стратегией и риск-аппетитом становится сложной задачей. Отсюда несвоевременное реагирование риск-аппетита банков на риск, которое была компенсировано мерами Банка России. Это при детальном изучении выявило еще одну проблему – отсутствие практики своевременной эскалации рисков как части риск-аппетита банка. Основа связи стратегии с риск-аппетитом состоит в каскадировании риск-аппетита на принимающие риск бизнес-подразделения и налаживание своевременной эскалации рисков от этих бизнес-подразделений до Совета директоров. Этот механизм лучше отлажен в зарубежных банках, чем в отечественных, что связано с более ранним его внедрением.

Как показала статистика и опросы банков, новые риски, с которыми им приходится работать и внедрять их в свой риск-аппетит – в большей мере имеют нефинансовую природу. Это подтверждает вторую проблему выявленную еще на этапе теоретического анализа – отсутствия методики оценки нефинансовых рисков банками.

Решение обеих проблем было найдено в консолидации успешного опыта зарубежных банков и составлении основ реализации их в российских условиях. Так, решение первой проблемы состоит во внедрении в практику российских банков модели риск-культуры, которая представляет собой нормы поведения персонала компании в отношении рисков, связанных с реализацией стратегии и бизнес-операциями. Риск-культура успешно практикуется в крупнейших банковских группах, таких как Группа Сити, Джи Пи Морган Чейс и Годман Сакс. На основе их анализа их практики была определена пятиступенчатая система ее внедрения. Цель ее – максимальная интеграция в банковские процессы и коррелирующая с мировоззрением персонала. Она

предполагает определение перспектив и ограничений, реализацию в форме четырех элементов – риск-компетентность, мотивация, организационная среда и коммуникация, дополняя оценочными показателями вовлеченности и рефлексии сотрудников, и завершая ее калибровкой в сторону автоматизации, снижая роль человеческого фактора в процессах эскалации рисков. Ключевую роль здесь играет коммуникация, поскольку она задает нормы взаимодействия в рамках трех линий защиты и стандарты эскалации рисков.

Для решения второй проблемы разработана методика оценки нефинансовых рисков на основе таксономии. Таксономия позволяет классифицировать нефинансовые риски по группам, проводя подробную детализацию в рамках уже ограниченных блоков, что исключает дублирование риск-функций. Подход предполагает выделение команд по работе с определенными рисками, что позволяет обеспечить более детальную их проработку. Коммуникация между командами – обязательное условие таксономии, поскольку все части управления рисками должны координировать свои действия, повышать осведомленность о рисках. Непосредственно оценка нефинансовых рисков идет от объемов финансового, репутационного и регуляторного воздействия, а также частоты и природы риска, что позволяет качественно и количественно дать характеристику риску на основе статистики фактического числа риск-событий.

Обе инициативы взаимосвязаны и их одновременная реализация поможет достичь унификации подходов оценки нефинансовых рисков, сделать их более адресными в части проекции на конкретный банк и более осознанными в части реализации риск-культуры. Тем не менее, оба решения очень ресурсоемки, поскольку предполагают пересмотр кадрового состава и внутренней нормативной базы.

Данная работа выполнена мною самостоятельно

« ___ » _____ 20__ г.
(дата сдачи работы)

(подпись автора)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**I. Нормативно-правовые акты**

1. БКБН. Консультативные материалы. Международные стандарты по оценке риска ликвидности, стандартам и мониторингу [принято БКБН 16.04.2009 г.] – cbr.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36683/2.pdf> (дата обращения 11.01.2021);

2. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 «О банках и банковской деятельности» [принят Государственной Думой 02.12.1990 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 11.01.2021);

3. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 10.07.2002 №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [принят Государственной Думой 10.07.2002 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 11.01.2021);

4. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) «Об акционерных обществах» [принят Государственной Думой 26.12.1995 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения 11.01.2021);

5. Российская Федерация. Инструкции Банка России. Инструкция Банка России от 06.12.2017 №183-И «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» [принято Банком России 06.12.2017 г.] – Справочно-

правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292457/ (дата обращения 11.01.2021);

6. Российская Федерация. Инструкции Банка России. Инструкция Банка России от 29.11.2019 №199-И (ред. от 03.08.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» [принято Банком России 29.11.2019 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/ (дата обращения 11.01.2021);

7. Российская Федерация. Письма Банка России. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 №ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» [принято Банком России 01.10.2020 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364286/ (дата обращения 11.01.2021);

8. Российская Федерация. Письма Банка России. Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» [принято Банком России 10.04.2014 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/ (дата обращения 11.01.2021);

9. Российская Федерация. Письма Банка России. Письмо Банка России от 29.06.2011 №96-Т «О Методических рекомендациях по организации кредитными организациями ВПОДК» [принято Банком России 29.06.2011 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116327/ (дата обращения 11.01.2021);

10. Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 03.09.2018 № 652-П «О порядке расчета размера операционного риска» [принято Банком России 03.09.2018 г.] – cbr.ru. – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/551589987> (дата обращения 11.01.2021);

11. Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 03.12.2015 №511-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска» [принято Банком России 03.12.2015 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190828/ (дата обращения 11.01.2021);

12. Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 04.07.2018 №646-П «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций ("Базель III")» [принято Банком России 04.07.2018 г.] – Справочно-правовая система «Гарант». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71951916/> (дата обращения 11.01.2021);

13. Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 23 октября 2017 г. № 611-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» [принято Банком России 23.10.2017 г.] – Справочно-правовая система «Гарант». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71801656/> (дата обращения 11.01.2021);

14. Российская Федерация. Положения Банка России. Положение Банка России от 28.06.2017 №590-П (ред. от 16.10.2019) «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» [принято Банком России 28.06.2017 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089/ (дата обращения 11.01.2021);

15. Российская Федерация. Указания Банка России. Указание Банка России от 07.08.2017 №4481-У «О правилах и сроках раскрытия головными кредитными организациями банковских групп информации о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом и о финансовых инструментах, включаемых в расчет капитала банковской группы» [принято Банком России 07.08.2017 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282206/ (дата обращения 11.01.2021);

16. Российская Федерация. Указания Банка России. Указание Банка России от 15.04.2015 №3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» [принято Банком России 15.04.2015 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355328/ (дата обращения 11.01.2021);

17. Российская Федерация. Указания Банка России. Указание Банка России от 22.07.2015 №3737-У «О методике определения системно значимых кредитных организаций» [принято Банком России 22.07.2015 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_184686/ (дата обращения 11.01.2021);

18. Российская Федерация. Указания Банка России. Указание Банка России от 27.11.2018 №4983-У «О формах, порядке и сроках раскрытия кредитными организациями информации о своей деятельности» [принято Банком России 27.11.2018 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318970/ (дата обращения 11.01.2021);

19. A risk management standard [принят Федерацией европейских ассоциаций по управлению рисками 2002 г.] – FERMA.eu. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (дата обращения 11.01.2021);

20. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council ФЗ [директива принята Европейским парламентом 12.12.2009 г.]. – EUR-Lex.europa.eu. – Текст : электронный. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF> (дата обращения 11.01.2021);

21. SR Letter 11-7. Supervisory guidance on model risk management [принят Советом управляющих Федеральной резервной системы, Управление валютного контролера 04.04.2011 г.] – Federal Reserve.gov – Текст : электронный. – URL: <https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1107a1.pdf> (дата обращения 11.01.2021);

22. SR 15-18. Federal Reserve Supervisory Assessment of Capital Planning and Positions for Firms Subject to Category I Standards. [принят Советом управляющих Федеральной резервной системы, Управление валютного контролера 18.12.2015 г.] – Federal Reserve.gov – Текст : электронный. – URL: https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1518_PW.pdf (дата обращения 11.01.2021);

II. Книги, учебники, монографии

23. Банковское дело : учебник / Лаврушин О.И., под ред., Бровкина Н.Е., Валенцева Н.И., Варламова С.Б., Гурина Л.А., Дадашева О.Ю., Ершова Т.А., Казанкова Н.С., Ковалева Н.А. – Москва : КноРус, 2021. – 630 с;

24. Банковские риски : учебник / Лаврушин О.И., под ред., Валенцева Н.И., под ред. – Москва : КноРус, 2020. – 361 с;

25. Банковские риски : учебник / Лаврушин О.И., под ред., Валенцева Н.И., под ред., Красавина Л.Н., Ларионова И.В., Поморина М.А., Травкина Е.В., Соколинская Н.Э., Терновская Е.П. – Москва : КноРус, 2021. – 361 с.;

26. Казимагомедов, А.А. Банковские риски : учебное пособие / Казимагомедов А.А., Абдулсаламова А.А. – Москва : КноРус, 2020. – 259 с.

27. Риск-менеджмент в коммерческом банке : монография / Ларионова И.В., под ред., и др – Москва : КноРус, 2019. – 453 с.;

28. Соколинская, Н.Э. Банковские риски: современный аспект : сборник статей / Соколинская Н.Э. – Москва : Русайнс, 2020. – 263 с.;

29. Травкина, Е.В. Управление рисками в современном банке : учебное пособие / Травкина Е.В., Мешкова Е.И. – Москва : КноРус, 2021. – 216 с.;

III. Авторефераты, диссертации

30. Шевченко Е.С. Методы оценки и управления совокупным финансовым риском коммерческого банка: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шевченко Екатерина Сергеевна; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2018. – 260 с. – Место защиты: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

IV. Периодические издания

31. Пашковская И.В., Хоткин А.В. Значимость риск-аппетита в разработке стратегии управления коммерческим банком / И.В. Пашковская, А.В. Хоткин // Экономика: вчера, сегодня и завтра. – 2020. – No 10. – С. 57-64. – DOI: 10.34670/AR.2020.94.4.007;

32. Mark Illing, Meyer Aaron. A Brief Survey of Risk-Appetite Indexes / Mark Illing, Meyer Aaron // Financial System Review. – 2019. – No 9. – С. 37-43;

V. Электронные ресурсы

34. «Базель IV»: обновленный подход к оценке операционного риска // Финансовая сфера : [сайт]. – 2020.– URL: <https://bosfera.ru/bo/bazel-iv-obnovlennyy-podhod-k-ocenke-operacionnogo-riska> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
35. 3 линии защиты – Сизифов труд? // GAAP.RU : [сайт]. – 2020.– URL: https://gaap.ru/articles/3_linii_zashchity_Cizifov_trud/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
36. Анализ системных рисков в рамках макропруденциального стресс-тестирования // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/117583/analytic_note_20201225_dfs.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
37. Банк России : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения 27.03.2021). – Текст : электронный.
38. Банк России внедряет новый подход к оценке кредитного риска банками // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=5287> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
39. Банк России совершенствует регулирование риска ликвидности системно значимых кредитных организаций // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=8321> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
40. Банк России устанавливает требования к системе управления операционным риском кредитных организаций // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=6849> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
41. Банковский сектор в 2019 году // Банки.ру : [сайт]. – 2019.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10919284> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

42. Банковский сектор в 2020 году // Банки.ру : [сайт]. – 2018.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10943188> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
43. Годовой отчет // ПАО Райффайзенбанк: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.raiffeisen.ru/about/investors/annualreport/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
44. Годовой отчет 2019 «Соблюдаем баланс интересов» // ПАО ВТБ (Банк) : [сайт]. – 2019.– URL: https://ar2019.vtb.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_spreads_vtb_2019.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
45. Для кредитных организаций разработаны новые требования к расчету величины операционного риска // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: <http://www.cbr.ru/press/event/?id=6506> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
46. Илья Ефимчук. Узкое место в концепции риск-культуры // Риск-академия: [сайт]. – 2020.– URL: <https://riskacademyrus.wordpress.com/2020/07/31/илья-ефимчук-узкое-место-в-концепции-р/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
47. Итоги работы банковского сектора в 2020 году // РИА Рейтинг: [сайт]. – 2020.– URL: <https://riarating.ru/finance/20201230/630193896.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
48. Кризис-2020: борьба с пандемией ключевой ставкой // Банки.ру : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10939220> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
49. О внедрении в российском регулировании новых подходов к оценке кредитного риска // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.cbr.ru/press/PR/?file=03072019_162519ik2019-07-03T16_23_54.htm (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

50. Обзор рисков финансовых рынков, январь 2021 // Банк России : [сайт]. – 2021.– URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/31992/ORFR_2021-01.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
51. Обзор финансовой стабильности // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/31582/OFS_20-2.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
52. Обзор: банковский сектор в 2018 году // Банки.ру : [сайт]. – 2018.– URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
53. Отчеты и публикации // ПАО Банк «Открытие»: [сайт]. – 2020.– URL: <https://ir.open.ru/reports> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
54. Перечень системно значимых кредитных организаций на 29.10.2020 // Банк России : [сайт]. – 2020.– URL: http://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
55. Раскрытие информации // ПАО Совкомбанк : [сайт]. – 2020.– URL: <https://sovcombank.ru/about/pages/disclosure> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
56. Раскрытие информации для регулятивных целей // ПАО ВТБ (Банк) : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/raskrytie-informacii-dlya-regulyativnyh-celej/#tab_0_1# (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
57. Система стратегических лимитов как инструмент управления совокупным финансовым риском коммерческого банка. // ВШЭ: [сайт]. – 2021.– URL: https://finance.hse.ru/data/2011/10/27/1269575182/shevchenko_19.10.11.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

58. Управление операционным риском в банках: от стремительных изменений рыночной ситуации до нововведений ЦБ // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/risk/events/28-04-2020.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

59. Финансовая отчетность, годовые и социальные отчеты // ПАО Альфа Банк : [сайт]. – 2018.– URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

60. 2020 Global bank regulatory outlook // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-regulatory-outlook-four-major-themes-dominating-the-regulatory-landscape-in-2020_v2.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

61. 2020 list of global systemically important banks (G-SIBs) // Financial Stability Board: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P111120.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

62. 7 questions for understanding the fundamentals of risk appetite // ERM Insights : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.ermightsbycarol.com/risk-appetite-fundamentals/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

63. An Introduction to Corporate Governance // BusinessBalls: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/introduction-to-corporate-governance/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

64. Annual Report 2019 // Citi Group : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2020/ar19_en.pdf?ieNocache=107 (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

65. Annual Report 2019 // Goldman Sachs : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2019-annual-report/annual-report-2019.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

66. Annual Report 2019 // J.P.Morgan Chase : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2019.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

67. Banking Banana Skins // CSFI: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.csfi.org/banking-banana-skins> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

68. Banking Banana Skins 2021, COVID-19 Special // CSFI: [сайт]. – 2021.– URL: <https://static1.squarespace.com/static/54d620fce4b049bf4cd5be9b/t/6038f2ae154e340034bb8888/1614344880251/Banana+Skins+COVID+Special.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

69. Banking Industry Country Risk Assessment Update: November 2020 // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201124-banking-industry-country-risk-assessment-update-november-2020-11751644> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

70. Banking models after COVID-19: Taking model-risk management to the next level. // McKinsey & Company : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/Banking%20models%20after%20COVID%2019%20Taking%20model%20risk%20management%20to%20the%20next%20level/Banking-models-after-COVID-19-Taking-model-risk-management-to-the-next-level-FINAL.ashx> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

71. Basel Committee work programme and strategic priorities for 2021-22 // Basel Committee on Banking Supervision: [сайт]. – 2021.– URL: https://www.bis.org/bcbs/bcbs_work.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

72. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011 // Basel Committee on Banking Supervision: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

73. Basel III: Finalising post-crisis reforms // Basel Committee on Banking Supervision: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

74. Basel IV: Revised Standardised Approach for Market Risk // PWC: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.pwc.com/gx/en/advisory-services/basel-iv/basel-iv-revised-standardised-.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

75. Cultivating a Risk Intelligent Culture Understand, measure, strengthen, and report // Deloitte: : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/financial-services/deloitte-au-fs-cultivating-risk-intelligent-culture-1012.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

76. Defining Risk Appetite // Protiviti : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/defining-risk-appetite-early-mover-protiviti.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

77. Evaluating Risk Appetite: A Fundamental Process Of Enterprise Risk Management // Standards & Poors: [сайт]. – 2020.– URL: http://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/SandP_Evaluating_Risk_Appetite.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

78. Financial Stability Review, May 2020 // Европейский Центральный Банк: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/html/ecb.fsr202005~1b75555f66.en.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

79. Fitch Ratings affirms Russia at "BBB" (LT Int. Scale (local curr.) credit rating); outlook stable // CBonds : [сайт]. – 2020.– URL: <https://cbonds.com/news/1330321/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

80. Five challenges for banks as they evolve risk management // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/five-challenges-for-banks-as-they-evolve-risk-management (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

81. Global Banks Country-By-Country 2021 Outlook: Toughest Test For Banks Since 2009 // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research-insights/special-reports/global-banks-2021-outlook-banks-will-face-the-next-test-once-support-wanes> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

82. History and Principles of Corporate Governance // UKDiss: [сайт]. – 2018.– URL: <https://ukdiss.com/litreview/history-and-principles-of-corporate-governance.php> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

83. How can you turn digital risk into a source of competitive advantage? // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://www.ey.com/en_gl/digital/how-can-you-turn-digital-risk-into-a-source-of-competitive-advan (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

84. How COVID-19 Is Affecting Bank Ratings: June 2020 Update // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200611-how-covid-19-is-affecting-bank-ratings-june-2020-update-11527785> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

85. Implementing an Effective Risk Appetite // The Association of Accountants and Financial Professionals in Business : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.imanet.org/-/media/8150b134bafd42aaaf5267bf49d6d2a3.ashx> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

86. Kern Alexander. Regulating Risk Culture in Banks // University of Zurich; Queens' College, University of Cambridge : [сайт]. – 2019.– URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3321163 (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

87. Management of non-financial risks. // Bank of International Settlements : [сайт]. – 2020.– URL: https://www.bis.org/publ/othp04_8.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

88. Managing model risk. Perspectives from the Indian banking industry. Risk Consulting // KPMG : [сайт]. – 2018.– URL: <https://home.kpmg/in/en/home/insights/2016/04/managing-model-risk.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

89. Model Risk Management toolkit. Sound practice and current challenges for financial institutions. // KPMG : [сайт]. – 2019.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/12/model-risk-management-toolkit.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

90. Model Risk Management. A global benchmark analysis of significant banks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/model-risk-management-survey.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

91. Modernizing the three lines of defense model. An internal audit perspective. // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/risk/articles/2020/3LOD.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

92. Navigating through uncertainty. European Banks' Non-Financial Risks. A KPMG survey of how banks identify, measure and control non-financial risks. // KPMG : [сайт]. – 2020.– URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/navigating-through-uncertainty-feb-2017.PDF> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

93. Next-generation risk appetite management // Celent: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.moodyanalytics.com/-/media/whitepaper/2016/2016-04-04-Next-Generation-Risk-Appetite-Management.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
94. Non-Financial Risk (NFR) // Deloitte: : [сайт]. – 2021.– URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/FS_Non-Financial-Risk%20-%20Placemat.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
95. Non-financial risk convergence and integration. // Oliver Wyman : [сайт]. – 2018.– URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2018/march/Non-Financial-Risk-Convergence-and-Integration_Oliver_Wyman_.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
96. Non-Financial Risk Management Insights Series // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/gx-non-financial-risks-series.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
97. Optimising Your Risk Escalation Process // PulseEurope: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.gainsight.com/pulse/europe/2018/recap/assets/pdfs/Optimising%20Your%20Risk%20Escalation%20Process.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
98. Principles for An Effective Risk Appetite Framework // FSB : [сайт]. – 2018.– URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

99. Rebooting risk management. Making risk relevant in a world remade by COVID-19 // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6713_rebooting-risk-management-covid/DI_Rebooting-risk-management-COVID-report.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

100. Risk Appetite & Assurance. Do you know your limits? // Deloitte: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-risk-appetite-lkd-14.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

101. Risk appetite framework as a chance to improve bank's risk governance // Banking Hub : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/risk-appetite-framework-as-a-chance-to-improve-banks-risk-governance> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

102. Risk Appetite Frameworks Insights into evolving global practices // PWC : [сайт]. – 2019.– URL: <http://iacpm.org/wp-content/uploads/2017/08/IACPMPwCRiskAppetiteFrameworksWhitePaper112014.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

103. Risk appetite frameworks. How to spot the genuine article // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

104. Risk appetite in a dynamic financial market environment // DEUTSCHE BUNDESBANK. Monthly Report : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/706604/5ebcfc4e40cf7637d76eae02cff8ff885a6/mL/2005-10-risk-appetite-data.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

105. Risk appetite. Is your exposure where you want it? // Deloitte: : [сайт]. – 2021.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-risk-appetite-is-your-exposure-where-you-want-it-2016.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
106. Risk Committee Resource Guide for Boards // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: https://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/07/risk_committee_guide.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
107. Statistical release: BIS global liquidity indicators at end-September 2020 // BIS : [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.bis.org/statistics/gli2101.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
108. Supervisory priorities in the age of Covid and beyond // BIS: [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.bis.org/speeches/sp200929.htm> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
109. Ten lessons learned in implementing risk appetite frameworks // EY: [сайт]. – 2021.– URL: https://www.ey.com/en_gl/consulting/ten-lessons-learned-in-implementing-risk-appetite-frameworks (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
110. The Basel Framework // BIS : [сайт]. – 2021.– URL: https://www.bis.org/basel_framework/index.htm (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;
111. The Culture of Risk. The importance of managing conduct risk and maintaining an effective risk culture across the business // Deloitte : [сайт]. – 2018.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-risk-conduct-risk-pov-noexp.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

112. The escalation procedures: when the risk gets big // TWProject: [сайт]. – 2020.– URL: <https://twproject.com/blog/escalation-procedures-risk-gets-big/> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

113. The evolution of model risk management. // McKinsey & Company : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-evolution-of-model-risk-management> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

114. The future of Non-Financial Risk in financial services: Building an effective Non-Financial Risk management program. // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/risk/articles/future-non-financial-risk-financial-services.html> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

115. The future of risk in financial services // Deloitte : [сайт]. – 2020.– URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-global-RA-Future-of-Risk-POV.pdf> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

116. Top 100 Banks: Capital Buildup Is Slowing // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/191016-top-100-banks-capital-buildup-is-slowing-11188704> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

117. Top 100 Banks: COVID-19 To Trim Capital Levels // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/201006-top-100-banks-covid-19-to-trim-capital-levels-11673216> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный;

118. What Is the History of Corporate Governance and How Has It Changed? // Diligent Insights: [сайт]. – 2018.– URL: <https://insights.diligent.com/corporate-governance/what-is-the-history-of-corporate-governance-and-how-has-it-changed> (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный;

119. Why culture counts: moving from remediation to innovation // EY: [сайт]. – 2020.– URL: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/why-culture-counts-moving-from-remediation-to-innovation (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А (информационное)

Коэффициенты кредитного риска ПФИ в зависимости от типа контракта и его срока

№ п/п	Срок до даты валютирования	Валютные сделки	Процентные сделки	Сделки с ценными бумагами	Сделки с драгоценными металлами	Прочие сделки
1	2	3	4	5	6	7
1	Менее 1 года	0,01	0,005	0,06	0,07	0,1
2	От 1 до 5 лет	0,05	0,005	0,08	0,07	0,12
3	Свыше 5 лет	0,075	0,015	0,1	0,08	

Источник: Составлено автором по материалам Инструкции Банка России от 29.11.2019 №199-И (ред. от 03.08.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» [принято Банком России 29.11.2019 г.] – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342089/ (дата обращения 11.01.2021)

Приложение Б
(информационное)

Сравнительный анализ стандартов по управлению рисками

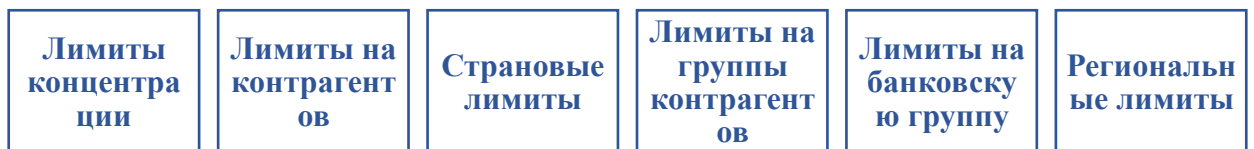
	ISO	RMS	COSO	PMBOK
Риск-менеджмент – это	Процесс, затрагивающий весь банк, и являющийся частью его процессов, систем и культуры	Процесс, затрагивающий весь банк, и являющийся единой системой	Процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками и затрагивающий весь банк	Процесс управления рисками, взаимодействующий с другими областями деятельности
Цели системы управления рисками	Создание базы для принятия решений и планирования	Участие в процессе формирования стоимости банка	Участие в процессе формирования стоимости банка	Повышение вероятности возникновения благоприятных событий для банка и ограничение возникновения неблагоприятных событий
Компоненты	Терминология Принципы управления рисками Организационные аспекты управления рисками Процесс управления рисками Внедрение системы управления рисками	Оценка рисков Анализ рисков Мероприятия по управлению рисками Отчет о рисках Организационные аспекты Мониторинг	Внутренняя среда Постановка целей Определение событий Оценка рисков Реакция на риск Средства контроля Информация и коммуникации Мониторинг	Планирование управления рисками Идентификация рисков Качественный и количественный анализ рисков Планирование реагирования на риски Мониторинг
Фокус	Процесс управления рисками и его составные элементы	Концептуальные основы	Концептуальные основы	Взаимодействие процессов управления рисками
Сфера распространения	Затрагивает всех сотрудников банка	Затрагивает всех сотрудников банка	Затрагивает всех сотрудников банка	Затрагивает отдельных лиц: проектные команды, менеджеры проектов

Ответственно сть за систему управления рисками	Руководство организации	Руководство организации	Руководство организации	Распределение ролей и ответственности для каждого вида операций
---	-------------------------	----------------------------	-------------------------	---

Источник: Составлено автором по материалам Шевченко Е.С. Методы оценки и управления совокупным финансовым риском коммерческого банка: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шевченко Екатерина Сергеевна; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2018. – 260 с. – Место защиты: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Приложение В
(информационное)

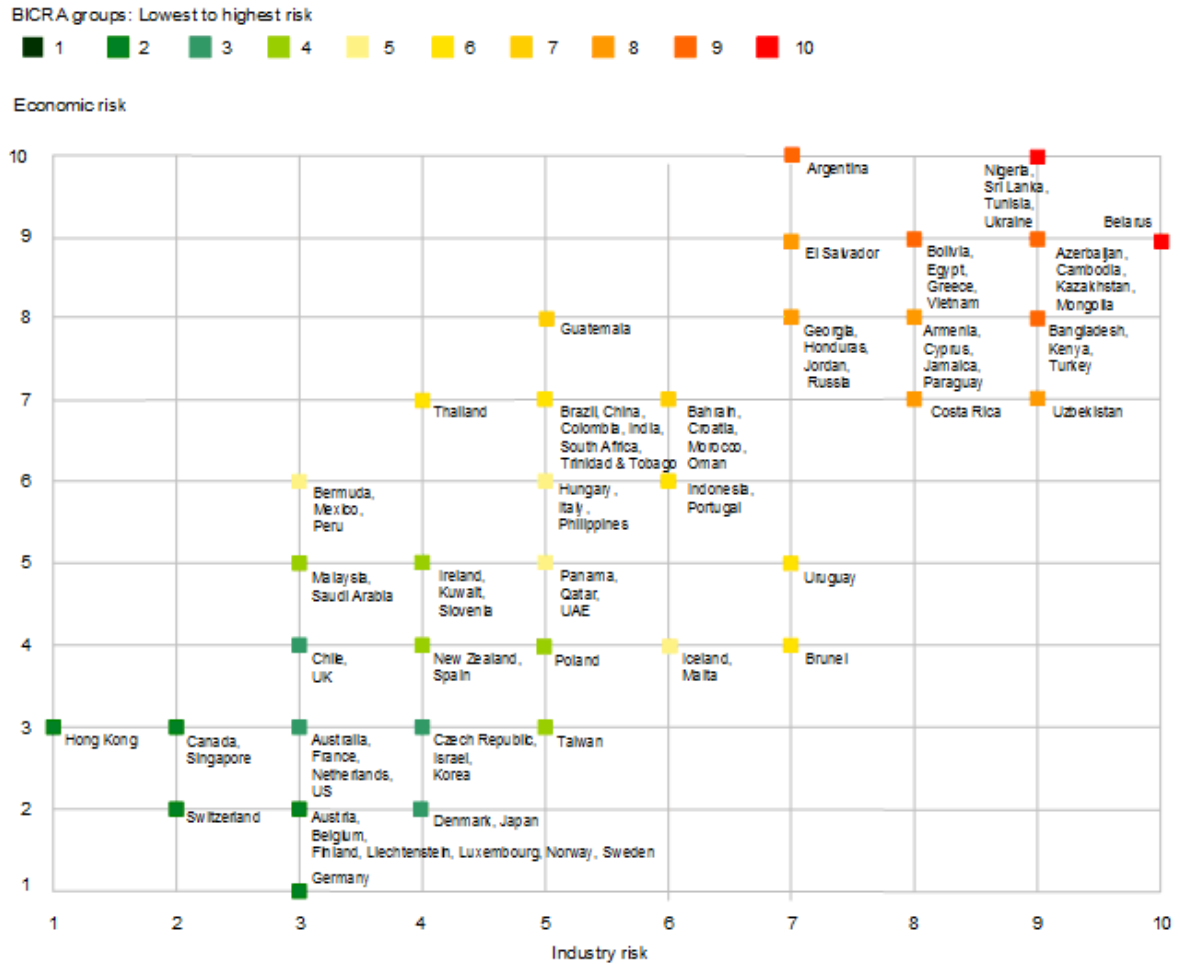
Пример системы лимитов в банке



Источник: Составлено автором по материалам Система стратегических лимитов как инструмент управления совокупным финансовым риском коммерческого банка. // ВШЭ: [сайт]. – 2021.– URL: https://finance.hse.ru/data/2011/10/27/1269575182/shevchenko_19.10.11.pdf (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный

Приложение Г (информационное)

Экономический и страновой риски, 2020 г.



Источник: Top 100 Banks: Capital Buildup Is Slowing // S&P Global: [сайт]. – 2021.– URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/191016-top-100-banks-capital-buildup-is-slowing-11188704> (дата обращения 20.03.2021). – Текст : электронный