

страны-лидера. Данная методика расчета коэффициентов используется при условии, что чем ниже абсолютное или относительное значение показателя страны, тем лучше в ней условия для развития логистической системы.

Далее коэффициенты по показателям вносятся в таблицу для удобства расчета сводных индексов по внутренним и внешним факторам.

Для расчета сводного индекса по внутренним (внешним) факторам используется следующая формула:

$$I_i = \sum_{i=1}^k a_i f_i, \quad (2)$$

где  $I_i$  – сводный индекс по внутренним (внешним) факторам;  $a_i$  – вес  $i$ -го показателя;  $f_i$  – коэффициент  $i$ -го показателя;  $k$  – количество показателей.

После расчета сводных индексов по внутренним и внешним факторам осуществляется расчет индекса логистической результативности страны.

Индекс логистической результативности рассчитывается по формуле:

$$E_i = \frac{\sum_{i=1}^m I_i}{m}, \quad (3)$$

где  $E_i$  – индекс логистической результативности;  $I_i$  – сводный индекс по внутренним (внешним) факторам;  $m$  – количество показателей.

Согласно индексу логистической результативности составляется рейтинг стран и проводится их классификация по направлению: а) страны с высоким значением индекса логистической результативности; б) страны со средним значением индекса логистической результативности; в) страны с низким значением индекса логистической результативности.

#### Выводы

Существуют различные методические подходы к оценке логистического потенциала страны. В различных методиках выделяют разные факторы для учета в оценке логистического потенциала. На основе анализа как показателей, существующих в мировой практике для определения логистического потенциала, так и влияющих на него индикаторов, выделяемых различными учеными, занимающимися данной проблемой, авторы предлагают свою собственную методику расчета индекса логистической результативности, в которой учтены достоинства существующих методических подходов и скорректированы их недостатки.

#### Список использованных источников

1. Connecting to Compete 2012. Trade Logistics in the Global Economy. — Communications Development Incorporated, Washington, DC., 2013. — 58 p.
  2. European Distribution Report. — Cushman & Wakefield Healey & Baker, London, 2003. — 10 p.
  3. Transportation Performance Index. — US Chamber of Commerce, Washington, D.C., 2011. — 12 p.
  4. The Logistics Report 2014. — Freight Transport Association, 2014. — 95 p.
- 01.12.2014

УДК 336.71:005.7(476)

И. Н. РАБЫКО

## СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

*Рассмотрена система управления рисками банка, задачи и принципы ее создания. Определены организационные уровни данной системы с учетом корпоративной системы управления. Подняты проблемы работы и социальной защищенности независимых директоров наблюдательных советов банка.*

*The control system of banking risks, tasks and principles of its creation are considered. It is determined the organizational levels of this system taking into account a corporate control system. The problems of work and social security of independent directors of the supervisory boards of bank are examined.*

**В**ыбор стратегии работы банка осуществляется на основе изучения рынка банковских услуг и отдельных его сегментов. К числу наиболее рискованных стратегий относятся стратегия лидера и стратегия, связанная с продажей новых услуг на новом рынке. Рисковость этих стратегий сглаживается, если банк на других сегментах рынка продолжает работать со старой клиентурой, предлагая ей отработанный пакет услуг. Относительно рискованна и стратегия работы с VIP-клиентами, предполагающая индивидуализацию услуг.

Система отслеживания рисков включает способы выявления (идентификации) риска, приемы оценки риска,

механизм мониторинга риска. Механизм защиты банка от риска складывается из текущего регулирования риска и методов его минимизации. Все элементы системы управления банковскими рисками представляют собой различное сочетание приемов, способов и методов работы банка, направленных на минимизацию совокупного риска банка.

Целью данного исследования выступает определение элементов системы управления рисками в банке, рассмотрение методологии стратегии и политики банка как основы управления банковскими рисками.

Система управления банком складывается из разных элементов, основным из которых является система управления банковскими рисками.

Основные цели функционирования системы управления рисками как составной части процесса управления банком:

- обеспечение устойчивого развития банка в рамках реализации его стратегии развития;
- обеспечение и защита интересов акционеров, участников, кредиторов, клиентов и иных лиц, заинтересованных в устойчивой работе банка, чтобы принимаемые банком риски не создавали угрозы для существования банка;
- усиление конкурентных преимуществ банка вследствие осуществления стратегического планирования с учетом уровня принимаемых рисков, повышение эффективности управления рисками и увеличение рыночной стоимости банка, сохранение надежности банка при расширении продуктового ряда;
- рост доверия инвесторов за счет создания прозрачной системы управления рисками, сохранения стабильных отношений с надзорными органами республики;
- развитие инфраструктуры риск-менеджмента, внедрение новых методов и средств путем применения лучшего международного опыта в управлении рисками.

Основные задачи в области управления рисками:

- своевременная идентификация и классификация рисков;
- анализ, измерение, оценка рисков в соответствии с риск-профилем банка;
- ограничение уровня рисков, сокращение непредвиденных событий (убытков);
- применение конкретных методов управления рисками.

Система управления рисками банка должна удовлетворять следующим основным принципам:

- осведомленность о риске:
- сотрудники банка, совершающие операции, подверженные рискам, знают о риске операций и осуществляют идентификацию, анализ и оценку рисков перед совершением операции;
- в банке должны быть и действовать локальные нормативные документы, регламентирующие порядок совершения всех операций, подверженных рискам. Проведение новых банковских операций при отсутствии нормативных, распорядительных документов или решений коллегиальных органов, регламентирующих порядок их совершения, не допускается.

Разделение полномочий исключает конфликт интересов: в организационной структуре должны быть разграничены подразделения и сотрудники, на которых возложены обязанности по проведению операций, подверженных рискам, учету этих операций и осуществлению контроля за рисками.

Система управления рисками состоит из нескольких уровней защиты:

- принятие рисков (1-я линия защиты): подразделения должны стремиться к достижению оптимального сочетания доходности и риска, осуществлять мониторинг решений по принятию риска, учитывать профили рисков клиентов при совершении операций (сделок), внедрять и управлять бизнес-процессами и инструментами, участвовать в идентификации и оценке рисков, соблюдать требования локальных нормативных документов;

- управление рисками (2-я линия защиты): в функции структурных подразделений по рискам входит разработка системы управления рисками, принципов, лимитов и ограничений, проведение мониторинга уровня рисков, проверка соответствия уровня рисков «аппетиту» к рискам, проведение стресс-тестирования уровней рисков банком;
- система внутреннего контроля (3-я линия защиты): за принятыми в банке процедурами, направленными на минимизацию рисков;
- аудит (4-я линия защиты): функции внутреннего и внешнего аудита – проводят независимую оценку соответствия процессов управления рисками установленным требованиям, внешнюю оценку решений по принятию рисков.

В аспекте организации процесса управления рисками рассматриваемая система предполагает выделение следующих элементов управления: *субъекты управления; идентификация риска; оценка степени риска; мониторинг риска.*

Субъекты управления банковскими рисками зависят от размеров и структуры банка. Но общим для всех банков является то, что к их числу можно отнести:

- руководство банка, отвечающее за стратегию и тактику банка, направленные на рост прибыли при допустимом уровне рисков;
- комитеты, принимающие решения о степени определенных видов фундаментальных рисков, которые может принять на себя банк;
- подразделение банка, занимающееся планированием его деятельности;
- функциональные подразделения, отвечающие за коммерческие риски, связанные с направлениями деятельности этих подразделений;
- аналитические подразделения, предоставляющие информацию для принятия решений по банковским рискам;
- службы внутреннего аудита и контроля, способствующие минимизации операционных рисков и выявлению критических показателей, сигнализирующих о возможности возникновения рисков ситуации;
- управления и отделы, осуществляющие контроль за банковскими рисками.

Идентификация риска заключается в выявлении областей (зон) риска, так как они специфичны для различных видов риска. Идентификация риска предполагает выявление не только зон риска, но также практических выгод и возможных негативных последствий для банка, связанных с этими зонами. Для идентификации риска, как и других элементов системы управления им, большое значение имеет хорошая информационная база, складывающаяся из сбора и обработки соответствующей информации. Дело в том, что отсутствие соответствующей информации – важный фактор любого риска.

Для оценки степени риска используется качественный и количественный анализ.

Качественный анализ – это анализ источников и потенциальных зон риска, определяемых его факторами. Поэтому качественный анализ опирается на четкое выделение факторов, перечень которых специфичен для каждого вида банковского риска. Модель качественного анализа отображается на примере анализа кредитного портфеля банка.

Количественный анализ риска преследует цель численно определить, то есть формализовать степень риска. В количественном анализе можно выделить условно несколько блоков:

- выбор критериев оценки степени риска;
- определение допустимого для банка уровня отдельных видов риска;
- определение фактической степени риска на основе отдельных методов;
- оценка возможности увеличения или снижения риска в дальнейшем.

Критерии оценки степени риска могут быть как общими, так и специфичными для отдельных видов риска.

Важным принципом стратегии рисков является обеспечение независимости функций риск-менеджмента, заключающейся в обеспечении независимости риск-менеджмента и подразделений, осуществляющих операции (сделки), подверженные рискам, а также включение функций риск-менеджмента в процесс принятия решений на всех уровнях.

Существующая в банках лимитная политика также является одним из принципов стратегии.

Использование современных технологий, а также доработка действующих программных комплексов позволяют идентифицировать риски, анализировать, оценивать, контролировать их, управлять ими.

Необходимо определить допустимые уровни рисков, которые контролирует банк с учетом своего аппетита.

Управление рисками базируется на соблюдении принципа безубыточной деятельности банка и направлено на обеспечение оптимального соотношения между прибылью и уровнем принимаемых банком на себя рисков.

Политика управления рисками строится на использовании следующих принципов:

- банк не рискует, если есть такая возможность;
- банк не рискует больше, чем это может позволить собственный капитал;
- руководство банка анализирует возможные последствия рисков;
- банк не создает рисков ситуаций ради получения сверхприбыли;
- банк постоянно контролирует свои риски;
- банк распределяет риски среди клиентов и участников, а также по видам деятельности (диверсифицирует риски);
- банк формирует необходимые резервы на покрытие возможных убытков;
- банк устанавливает постоянное наблюдение за изменением рисков;
- банк в своей деятельности выбирает из возможных вариантов рискованного вложения капитала тот, при котором получит наибольшую эффективность результата при минимальном или приемлемом уровне риска.

Участниками организационной структуры системы управления рисками в банке являются его коллегиальные органы, управления, отделы, должностные лица.

Функционирование системы управления рисками осуществляется в рамках организационной структуры банка, участниками которой являются: наблюдательный совет

банка; правление банка; комитет по рискам банка; комитет по аудиту; кредитные комитеты банка; комитет по управлению активами и пассивами банка; финансовый комитет; должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке; структурное подразделение управления банковскими рисками; структурное подразделение внутреннего аудита; структурные подразделения банка, генерирующие риски.

Организационная структура системы управления рисками в банке должна быть сформирована с учетом требований отсутствия конфликта интересов и независимости подразделений, осуществляющих анализ, оценку и контроль рисков, от подразделений, совершающих операции, подверженные рискам. Компетенция и функциональные обязанности участников организационной структуры системы управления рисками определены уставом банка, положениями о коллегиальных органах и структурных подразделениях банка. Действующие в банке комитеты участвуют прямо или косвенно (в части своих полномочий) в системе управления рисками.

Наблюдательный совет банка организует построение эффективной системы управления рисками в банке, исключение конфликта интересов и условий их возникновения в процессе управления рисками, утверждает стратегический план развития банка, стратегию управления рисками, определяет толерантность к риску. Определяет также полномочия правления банка, комитета по рискам банка в области управления банковскими рисками, рассматривает отчеты комитета по рискам банка о состоянии системы управления рисками и об уровне принимаемых банком рисков. Обязательным требованием к системе управления рисками является формирование Комитета по рискам [1], который возглавляет независимый директор. Он является членом наблюдательного совета банка и избирается на общем собрании акционеров. Это связано с международными требованиями по корпоративной системе управления, внедряемой в Республике Беларусь.

В мировой практике независимые директора, корпоративные секретари наблюдательных советов, исполнительные директора банков – это должности, которые занимают профессионалы высокого уровня. В Республике Беларусь постановлениями Министерства труда и социальной защиты перечень данных должностей не оговаривается, и в классификаторе отсутствуют коды и наименования служащих данных должностей [2].

Нормативные правовые акты трудового законодательства не распространяются на членов наблюдательных советов хозяйствующих субъектов [3]. В условиях, когда усиливается роль наблюдательных советов в системе корпоративного управления с одновременными высокими профессиональными требованиями, предъявляемыми законодательством разных стран, назрела необходимость внесения изменений в трудовое законодательство республики и создания условий для социальной защищенности «независимых директоров» и «корпоративных секретарей». Комитет по рискам при наблюдательном совете банка проводит мониторинг реализации стратегии управления рисками и выполнения решений наблюдательного совета банка в отношении риск-профиля банка и толерантности к риску, дает оценку эффективности системы

управления рисками в банке и осуществляет комплексное решение вопросов, связанных с анализом основных банковских рисков и выработкой политики в отношении их управления. В компетенции данного коллегиального органа находится принятие решений в отношении рисков в пределах полномочий, определенных наблюдательным советом. Готовятся и представляются на рассмотрение наблюдательного совета отчеты о состоянии системы управления рисками и об уровне рисков банка, даются рекомендации по вопросам управления рисками.

Правление банка определяет политику банка в сфере управления рисками; обеспечивает условия для эффективной реализации целей и задач, установленных наблюдательным советом банка в данной области; организует процесс управления рисками в банке; определяет функциональные обязанности подразделений, ответственных за независимое управление рисками в банке; утверждает локальные нормативные правовые акты банка, регламентирующие методики и процедуры управления рисками; принимает решения в отношении рисков в пределах полномочий, определенных наблюдательным советом. В его компетенции находится также установление путей реализации приоритетных направлений деятельности банка с учетом уровня и видов принимаемых банком рисков, соблюдения установленной толерантности к риску.

Кредитные комитеты банка, количество которых определяется лимитной политикой и бизнес-процессами, реализуют решения уполномоченных коллегиальных органов банка по вопросам проведения кредитных операций с юридическими и физическими лицами; осуществляют управление кредитными рисками банка в отношении юридических и физических лиц в соответствии с полномочиями, предоставленными правлением банка; дают права кредитно-финансовым комиссиям структурных подразделений банка на принятие решений по осуществлению или изменению условий осуществления активных операций кредитного характера в пределах полномочий, предоставленных уполномоченными коллегиальными органами банка.

Структурное подразделение по управлению банковскими рисками расположено в центральном аппарате, обеспечивающем независимую оценку банковских рисков по всем направлениям деятельности; осуществляет аналитическую поддержку анализа и управления рисками; находится в непосредственном подчинении должностного лица и имеет право докладывать непосредственно комитету по рискам банка, правлению и наблюдательному совету банка о проблемах, связанных с управлением банковскими рисками.

С целью ограничения рисков в банке должна быть разработана комплексная система мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности и восстановлению деятельности банка в случае возникновения непредвиденных, чрезвычайных обстоятельств, кризисных ситуаций.

Комплексная система мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности банка включает:

- разработку планов действий банка в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, кризисных ситуаций, контроль исполнения планов;
- актуализацию планов.

Актуализация планов в целях их пересмотра и корректировки в зависимости от изменения рыночных условий, перераспределения функциональных обязанностей между коллегиальными органами и должностными лицами банка, ответственными за их реализацию, изменения требований законодательства, иных изменений в деятельности банка осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в год, если иное не определено конкретными планами.

Управление внутреннего аудита, внутреннего контроля при осуществлении проверок в том числе проверяет реализацию комплекса мероприятий для кризисных ситуаций и исполнение включенных в него определенных процедур. Результаты проверок доводятся до сведения заинтересованных коллегиальных органов и должностных лиц банка.

### Выводы

Система управления рисками банка является важной составляющей системы управления банком для достижения им намеченных стратегических целей и минимизации рисков, связанных с осуществлением деятельности. При подготовке системы управления рисками банка необходимо разработать стратегию и политику, методологической основой которой является системный подход ко всем уровням управления рисками в банке. В этой системе определена роль наблюдательного совета банка, правления, комитетов, структурных подразделений и должностных лиц. Совершенствование корпоративной системы управления банком требует внесения изменений в законодательные акты республики для социальной защищенности должностей «независимый директор», «корпоративный секретарь», «исполнительный директор».

### Список использованных источников

1. Об утверждении Инструкции об организации системы управления рисками в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах [Электронный ресурс] : постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь, 29 окт. 2012 г., № 550 // Нац. банк Респ. Беларусь. — Режим доступа: [http://www.nbrb.by/Legislation/documents/l\\_550.pdf](http://www.nbrb.by/Legislation/documents/l_550.pdf). — Дата доступа: 29.09.2014.
2. Об утверждении общегосударственного классификатора Республики Беларусь ОКРБ 006-2009 «Профессии рабочих и должности служащих» [Электронный ресурс] : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 22 окт. 2009 г., № 125 : в ред. постановления М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 20.12.2013 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2015.
3. Об утверждении Общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих [Электронный ресурс] : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 2 янв. 2012 г., № 1 : в ред. постановления М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 28.12.2012 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2015.

03.10.2014