

### 5.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ В РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Мельников А.А., магистр менеджмента, аналитик  
департамента управленческого консультирования  
ЗАО «Агентство прямых инвестиций»

В данной статье автор постарается проанализировать проблемы, связанные с минимизацией рисков, связанных с деятельностью российских банков.

Особое внимание к банковскому сектору в связи с опытом минимизации рисков объясняется тем, что в силу особых, в том числе законодательных, требований к надежности и безопасности банковских операций, банками уделяется повышенное внимание к данной проблематике, а методики, используемые банками, являются наиболее проработанными и надежными. Более того, на данный момент крайне проблематично найти пример эффективной работы по минимизации рисков среди небанковских организаций.

Постараемся описать в общих чертах эффективную типовую модель минимизации рисков в российском банке, основанную на классификации рисков, с которыми сталкиваются российские банки, с примерами представившихся автору наиболее эффективными и интересными инструментами минимизации этих рисков.

## 1. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Прежде всего необходимо существование специализированного подразделения, созданного для минимизации рисков, разрабатывающего и внедряющего методологию минимизации рисков для использования в прочих подразделениях. Для наибольшей эффективности организационно данное подразделение должно функционировать в сочетании с некой горизонтальной структурой, объединяющей представителей основных структурных подразделений банка (условно назовем его риск-комитет).

В основе такой методологии должна лежать классификация рисков, с которыми сталкивается банк. Типичная классификация рисков, наиболее распространенная в теории и практике минимизации рисков, выглядит следующим образом:

- рыночный риск;
- кредитный риск;
- операционный риск.

В дополнение к классическому перечню рисков для банков обособленно можно рассматривать риск ликвидности.

## 2. МИНИМИЗАЦИЯ РЫНОЧНОГО РИСКА

Основное внимание обычно чаще всего уделяется рыночному риску, который подразделяют на три основных вида:

- валютные риски, связанные с колебанием курсов валют, в которых ведутся операции;
- ценовые риски, порождаемые изменениями цен на товары, ценные бумаги и т.д., принадлежащие банку;
- процентные риски, представляющие собой возможность появления неблагоприятных несоответствий между активами и пассивами в силу колебаний процентных ставок по размещенным и привлеченным ресурсам.

При работе с рыночными рисками весьма важным является определение стоимости каждой операции в

определенное время. Этот метод носит название mark-to-market (MTM; корректировка по рынку).

Цена является первичной составляющей MTM. Оптимальной является плавающая, ориентированная на рыночную цену. При этом важна так называемая ценовая прозрачность. Эта характеристика позволяет легко установить и изменить цену в любое время, понятие это обычно тесно связано с ликвидностью. Важно также то, какое время является необходимым собственно для оценки, а не для полного завершения операции. Важно, чтобы MTM проводилась, по возможности, чаще, желательно каждый день. Далее необходимо определить, на какой продукт (или банковскую услугу) направлен процесс MTM. Выбор рынка и определение его характеристик также является весьма важным элементом. Оценка – это последний и самый важный элемент, в котором, по сути, и заключается MTM.

Функция MTM в риск-комитете должна осуществляться независимо, профессионально и объективно. К функциям сотрудников, реализующих MTM, относятся идентификация рыночного риска, оценка рыночного риска и, наконец, принятие или отклонение рыночного риска. К направлениям деятельности риск-комитета применительно к MTM относятся следующее:

- определение времени, когда по всем позициям компании должна проводиться MTM;
- определение того, на каких рынках следует работать;
- определение продуктов, с которыми следует работать;
- поддержание необходимых навыков и опыта в области MTM.

Помимо использования метода MTM, для минимизации риска необходимы определенные ограничения, налагаемые на операции, проводимые банком. Это прежде всего, ограничения, налагаемые на спектр продуктов, с которыми работает банк, из этого ограничения логически вытекает ограничение на объем операций с данным продуктом. Эти ограничения должны соответствовать следующим критериям:

- простота понимания;
- простота обеспечения исполнения (они должны быть напрямую связаны с риском, который они контролируют);
- реалистичность с коммерческой точки зрения.

Необходимо чтобы все новые продукты (услуги) и стратегии одобрял уже риск-комитет, при этом нужно принимать во внимание следующие факторы:

- было ли предложение одобрено юристами банка;
- сочетается ли оно с существующими процедурами и политикой, если это не совсем так, то можно ли его адаптировать к ним. Если нет, то стоит ли ради него изменять политику, ограничения, процедуры и т.д.;
- насколько реально данное предложение;
- соответствует ли оно критериям кредитоспособности;
- каков риск и соответствует ли он критериям Value-at-Risk;
- и т.д.

Упомянутое понятие value-at-risk (VaR) следует разобрать более подробно. VaR представляет собой ту сумму, которая будет потеряна в результате сделки с так называемой доверительной вероятностью (каждый банк определяет ее индивидуально, автор предлагает уровень в 97,5%). С другой точки зрения, можно сказать, что это сумма потерь, которая будет превышена не более чем в 2,5 дня из 100. VaR вычисляется на основе волатильности (то есть вероятного колебания) цен на продукт с учетом корреляции в случае, когда рассматривается, например, портфель ценных бумаг. Основываясь на размере VaR, определяется предельно возможная в данной ситуации сумма сделки. Одной из лучших методик, используемых для расчета VaR,

автору представляется RiskMetrics J.P.Morgan<sup>1</sup>, берущая свое начало в 1994 году, хотя существуют и системы, альтернативные данной.

Также существует методика определения критерия value-at-risk для кредитных рисков – это система CreditMetrics J.P. Morgan<sup>2</sup>. Она предполагает 3 этапа оценки VaR отдельного инструмента или портфеля:

- определение графика подверженности риску каждого инструмента, входящего в состав портфеля;
- расчет волатильности стоимости каждого инструмента;
- с учетом корреляции между событиями объединение волатильности отдельных инструментов, чтобы определить агрегатную волатильность портфеля.

### 3. МИНИМИЗАЦИЯ КРЕДИТНОГО РИСКА

Перейдем к анализу возможностей минимизации кредитного риска. Этот риск имеет особое значение для банков, в силу того, что кредитование является для них если не основной, то, по крайней мере, весьма важной сферой деятельности.

С точки зрения автора, кредитный риск представляет собой вероятность того, что кредит, данный в той или иной форме контрагенту, не будет возвращен вовремя и полностью. Стоит отметить, что это определение не обязательно предполагает классическую процедуру получения кредита в банке, кредитный риск возникает при любой форме кредитования банком контрагента, например, при выдаче аванса любому поставщику.

Для покрытия таких издержек банку необходим достаточный собственный капитал. Как правило, его соотношение с заемным капиталом регулируется компетентными государственными органами (обычно центральным эмиссионным банком). В России, например, это соотношение устанавливается согласно так называемой инструкции №1 Центрального банка России. Это в некотором роде является закрепленным регулирующим органом аналогом VaR.

Чтобы минимизировать кредитный риск, используются различные методы. Прежде всего необходимо тщательно изучить лицо, которому предоставляется кредит, для этого применяются установившиеся балльные схемы определения кредитного рейтинга, выясняется уже существующая задолженность и общее положение дел, наличие обеспечения (этот вопрос подробнее будет рассмотрен ниже). Высчитываются ожидаемые потери от операции (как произведение суммы задолженности на вероятность невозвращения кредита) и максимальные потери.

При работе с кредитными рисками необходимо определить следующие параметры:

- стоимость позиции, подверженной дефолту;
- доля стоимости, которую можно вернуть в случае дефолта;
- вероятность дефолта.

Также важно иметь в виду дополнительный риск при международных расчетах из-за разницы во времени работы банков в разных странах. Например, если один банк производит оплату в более ранней временной зоне, чем его банк-контрагент, не исполняющий обязательств в течении нескольких нерабочих для него часов, то у первого банка на это время возникает недостача, равная всей сумме оплаты. Этот риск получил название риска доставки, также его называют хер-

штатским риском, по имени банка, который разорился в 1974 году, имея на 620 млн. USD незавершенных сделок по международным расчетам.

Также особо следует отметить риск, связанный с деривативами (производными ценными бумагами). В связи с этим может возникнуть диспропорция между взаимными обязательствами двух банков. Примером может служить случай, когда колебания ставки процента являются благоприятными для банка, платящего в фиксированных ставках, в ущерб банку, который производит оплату в плавающих.

Неблагоприятным является то, что во многих компаниях, исходя из мнения о примате рыночных рисков над кредитными, придерживаются старомодной структуры, когда кредитные департаменты разрознены и не имеют достаточной связи с общей сферой контроля за рисками. Необходимо, чтобы старший сотрудник, занимающийся кредитами (или его заместитель), посещал общие собрания, также как это делается в сфере рыночных рисков.

Для минимизации риска необходимо установить четкую иерархию служащих в банке, которые в зависимости от суммы кредита принимают решение о его предоставлении. Также крайне важно четко понимать, какая компания является реальным заемщиком (это важно в первую очередь в случае с оффшорными компаниями). Важно знать и тип деятельности заемщика.

При заключении основного договора желательно не забывать договоренность о взаимозачетах, которая позволяет значительно упростить и удешевить взаимные расчеты.

Помимо вышеперечисленного, для работы банка важным вопросом является обеспечение возвращения кредита. Оно может осуществляться в разнообразных формах. К ним можно отнести:

- задаток;
- залог;
- письмо от материнской компании, удостоверяющее полномочия дочерней для данной сделки (в отличие от гарантии это письмо не имеет принудительной силы);
- аккредитив;
- банковская гарантия;
- гарантия материнской компании;
- новация (то есть перевод долга на другое лицо);
- уступка требования другому лицу;
- субучастие (то есть передача доли кредита другому лицу).

Также для снижения риска весьма полезным может оказаться метод секьюритизации, представляющий собой группировку сходных активов с целью последующего выкупа (в случае необходимости) акций, долговых обязательств и прочих финансовых инструментов, созданных для привлечения средств.

При измерении кредитного риска используется деление на реальную и потенциальную подверженность риску.

В случае реальной подверженности задаются вопросом: если бы партнер сегодня был не в состоянии отвечать по обязательствам, каковы были бы убытки? При этом не следует забывать, что дефолт партнера не обязательно порождает потери, так как при сделках на реальные активы, фьючерсные, форвардные и своп контракты ликвидационная стоимость может оказаться как положительной, так и отрицательной в зависимости от рыночной стоимости на момент дефолта.

При определении потенциальной подверженности учитывается не только то, что может произойти с ценами на основные активы, рыночный риск на деривативы и активность на рынках, но и все эти факторы с

<sup>1</sup> J.P. Morgan & Co., Inc. RiskMetrics Technical Document. NY: Morgan Guaranty Trust Company of New York, 1996.

<sup>2</sup> J.P. Morgan & Co., Inc. CreditMetrics Technical Document. NY: J.P.

точки зрения их влияния на финансовое положение партнера, его способность исполнять обязательства и вероятность его дефолта.

Также весьма важным представляется так называемый банковский риск. По сути это разновидность кредитного риска, то есть риск неисполнения своих обязательств банком-контрагентом. Однако в некоторых банках этот риск рассматривается обособленно – и для него предусмотрена специальная процедура анализа.

Анализ надежности банка-контрагента может включать следующие этапы:

- предварительный анализ юридической и финансовой документации;
- оценка регионального (странового) риска;
- встречи с руководством банка-контрагента;
- проверка со стороны службы безопасности;
- расчет совокупного лимита на банк;
- дача заключения по банку и передача информации по возможным лимитам всем заинтересованным подразделениям банка.

Для анализа финансово-экономического состояния банка предлагается использовать 4 группы коэффициентов, определяющих:

- достаточность капитала;
- качество активов;
- ликвидность;
- доходность.

В дополнение к этому при встрече с руководством, может быть определено качество менеджмента<sup>3</sup>.

Для минимизации кредитного риска важна также работа в рамках специализированного подразделения, отвечающего за операции кредитования. Основными разновидностями кредитного риска, выделяемыми в рамках такого подразделения, могут быть:

- риск нецелевого использования кредита;
- риск, связанный с осуществлением кредитуемого проекта в соответствии с планом;
- риск сохранности предметов, находящихся в залоге;
- риск того, сможет ли заемщик изыскать средства, необходимые для возврата кредита и процентов по нему.

Для минимизации этих рисков необходима тщательная проработка кредитного процесса, начинающегося получением банком кредитной заявки и продолжающегося в период обслуживания кредита. Этот процесс может включать следующие этапы:

- подготовительный;
- формирование пакета кредитных документов;
- анализ кредитного проекта;
- подготовка и вынесение кредитного проекта на рассмотрение кредитного комитета;
- подготовка и подписание кредитных документов;
- предоставление кредита;
- мониторинг кредитного проекта;
- обслуживание кредита.

Тщательно проработанный кредитный процесс, позволяет свести к минимуму кредитный риск, благодаря значительному снижению вероятности предоставления кредита ненадежному заемщику. Также за счет этого сводится к минимуму и операционный риск.

#### 4. МИНИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА

Операционный риск – это, пожалуй, самый специфичный вид риска. Стандартных параметров и кредитных

<sup>3</sup> Данные критерии анализа основаны на известной международной системе оценки контрагента CAMELS.

рейтингов он не имеет. В силу этого информация о нем достаточно скупа. Анализировать его представляется целесообразным, через основные разновидности его проявления.

В частности, можно выделить так называемый юридический риск, который можно рассматривать как разновидность операционного. Выделяют следующие основные его составляющие:

- риск, связанный с оформлением договора. Особенное внимание, имея дело с этой проблемой, целесообразно уделять вопросам перехода права собственности в результате договоров залога, так как при некорректно составленном договоре возникают проблемы с получением в собственность предмета залога;
- риск сложности практической реализации права собственности на ценные бумаги. Эта проблема особенно актуальна для российской действительности;
- риск по договорам, не связанным с основной деятельностью банка. Эта сфера подвержена дополнительному риску, так как в ней у банков зачастую меньше всего опыта;
- риск неправомерных действий сотрудников. Этот риск некоторые авторы<sup>4</sup> непосредственно относят к операционным, однако с точки зрения юридического риска он рассматривается несколько под иным углом.

#### 5. МИНИМИЗАЦИЯ РИСКА ЛИКВИДНОСТИ

В принципе, риск ликвидности можно рассматривать, как частный случай кредитного риска. Однако особое значение проблемы ликвидности для деятельности банков, к которым предъявляются особые требования в плане надежности, вкупе со спецификой деятельности банков, заключающейся в том, что деньги (в широком смысле этого слова) являются основой основ этой деятельности, заставляет автора настаивать на отдельном рассмотрении этого риска.

Основное значение здесь, очевидно, имеет мгновенная ликвидность, то есть способность банка ответить практически без всякой отсрочки по обязательствам, которые могут быть предъявлены к исполнению в любой момент. Таким образом, целью управления мгновенной ликвидностью является обеспечение наличия остатка на счете, достаточного для оплаты обязательств. При этом следует помнить о таких задачах банка, как повышение эффективности используемых средств, соблюдение внешних и внутренних нормативов, обеспечение возможности проведения дилинговых операций в пределах лимитов.

#### 6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛИМИТИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИЙ ДЛЯ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Именно на примере риска ликвидности автор хотел бы подробнее рассмотреть такой распространенный и применяемый для минимизации всех видов рисков метод, как лимитирование операций, т.е. – ограничение количественных характеристик отдельных групп операций, выделенных или по их типу или по лицам, несущим ответственность за операции. В качестве примеров таких лимитов можно привести:

- лимит на банки-контрагенты. Применительно к дилинговым операциям с банками-контрагентами рекомендуемы

<sup>4</sup> Robin A.H.Kendall «Risk management for executives: a practical approach to controlling business risks» London Pitman 1998.

ми условиями проведения таких операций являются наличие соответствующего соглашения либо договора по проводимой операции, либо тикета REUTEURS и ключевого подтверждения по SWIFT или телексу при осуществлении операции с банками-нерезидентами. Лимиты должны утверждаться кредитным комитетом банка (исключение: если при операции контрагент осуществляет предоплату / предпоставку денежных средств / ценных бумаг и/или операция проводится с использованием обеспечения, находящегося в банке);

- лимит на финансовые инструменты. При рассмотрении вопроса о целесообразности проведения операций с финансовым инструментом, а также при рассмотрении совокупного лимита на финансовый инструмент должны приниматься во внимание такие факторы, как история выпуска и обращения финансовых инструментов, уровень ликвидности рынка данного финансового инструмента, предполагаемый срок отвлечения ресурсов и соблюдение при проведении операций установленных банком нормативов ликвидности, наличие условий для сохранения приобретенного актива (так называемый кастодиальный риск<sup>5</sup>), предполагаемая эффективность проведения операций, наличие в штате банка квалифицированных специалистов по проведению операций с конкретным видом финансового инструмента.

Лимит на финансовый инструмент должен устанавливаться финансовым и/или кредитным комитетом банка. Лимит может быть распределен между сотрудниками банка согласно должностной иерархии. В случае распределения лимита дилер обязан при наступлении лимита stop-loss закрыть позицию и доложить непосредственному начальнику либо запросить непосредственного начальника об использовании его лимита. При превышении открытой позицией размера открытой позиции по методологии VaR дилер обязан привести позицию в соответствие с методологией VaR либо запросить непосредственного начальника о возможности использовать его лимит.

В плане организации работы по минимизации рисков в рамках региональной и/или международной сети филиалов банка хотелось бы обратить внимание на следующие моменты.

Прежде всего, в этой связи в первую очередь приходится принимать во внимание риски политического характера, и уже через их призму анализировать риски с экономической точки зрения, как это делалось автором выше. В целом для каждого филиала или дочернего банка актуальны практически все возможные для банка риски, так как каждый филиал или дочерний банк здесь может рассматриваться как отдельный банк.

Для наиболее эффективной работы необходим принцип единства рискового пространства головного офиса и сети. Вообще, создание разветвленной сети филиалов и дочерних банков является весьма эффективным инструментом диверсификации рисков, так как позволяет распределять ресурсы по самым разным сегментам банковского рынка. Для эффективного функционирования сети могут быть использованы следующие подсистемы контроля за рисками:

- подсистема контроля за финансовыми рисками;

- подсистема контроля за кредитными рисками;
- подсистема контроля за валютными рисками (риск открытой валютной позиции);
- подсистема контроля за процентными рисками;
- подсистема контроля за риском ликвидности;
- подсистема контроля за бухгалтерскими (риск соответствия данных учета реальному положению) и операционными рисками;
- также подсистема контроля за прочими рисками (персонал, забалансовые требования и обязательства).

Очевидно, что рамки данной статьи позволяют охарактеризовать взгляд автора на эффективную систему минимизации рисков банка только в самых общих чертах. Были приведены лишь наиболее важные, на взгляд автора, способы минимизации рисков. Тем не менее, автор надеется, что данный обзор поможет каждому заинтересовавшемуся данной проблематикой выделить моменты, на которые необходимо обратить внимание и исследовать более глубоко, при формировании подходов к минимизации рисков.

## Литература

1. J.P. Morgan & Co., Inc. RiskMetrics Technical Document. NY: Morgan Guaranty Trust Company of New York, 1996.
2. J.P. Morgan & Co., Inc. CreditMetrics Technical Document. NY: J.P.
3. Robin A.H.Kendall «Risk management for executives: a practical approach to controlling business risks» London Pitman 1998.
4. Закрытые внутренние документы (регламенты, инструкции и т.п.) крупного (по объемам основных финансовых показателей входит в число 30 крупнейших кредитных организаций России) российского банка.

*Мельников Александр Алексеевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Проблему минимизации рисков в до сих пор не вполне стабилизированных условиях ведения бизнеса в России сложно назвать неактуальной. Данное направление вызывает все больший интерес. Неслучайно крупнейшие российские компании, как частные, так и с государственным участием, например, ОАО «Газпром» и ОАО «РЖД», положение которых кажется незыблемым, считают систему минимизации рисков необходимым условием своего успешного развития.

Обратиться за опытом внедрения зарубежных наработок в данной сфере к российским банкам представляется разумным, учитывая, что они раньше других серьезно озаботились проблемой минимизации своих рисков.

Таким образом, данная статья может быть интересна не только сотрудникам банков и связанных с ними организаций, а любому бизнесмену, который желает идти в ногу со временем, или просто интересующемуся вопросами риска.

Стоит отметить, однако, что охарактеризованное в статье весьма важное и актуальное понятие value-at-risk заслуживает более подробного описания, чем приведенное.

Привлекает внимание практический подход автора к изложению. Заметно, что основа статьи – практика работы банковских учреждений, а не обзор существующей литературы.

Данная статья представляется достойной публикации в специализированной периодической печати и интересной для широкого круга потенциальных читателей.

*Кутовой В.М., д.э.н., профессор кафедры мировой экономики и международных экономических отношений Дипломатической академии МИД РФ*

<sup>5</sup> Этот риск можно отнести к операционным. В принципе, сфера анализа рисков, в частности попытки их классифицировать, отличаются такой интересной особенностью, которую можно назвать «перетеканием» одного вида рисков в другой, что делает допустимым на практике практически любой вариант классификации рисков конкретной организации. Классификация, используемая автором, будучи максимально универсальной, просто наилучшим образом подходит для общего анализа проблематики минимизации рисков.

### **5.3. APPLICATION OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF RISKS MINIMIZATION IN THE RUSSIAN BANKING SECTOR**

A.A. Melnikov, Analyst of the Managerial Consulting  
Department of the Agency for Direct Investments

In the article, the author tries to analyze the problems of risks minimization in the Russian banks' activity.

Focus on the banking sector in the context of the risks minimization is due to the fact that in virtue of certain, among them legislative, requirements to the reliability and security of the banking operations, banks pay additional attention to this problem, and methods used by banks are the most authoritative and sustainable. Furthermore, currently it is rather difficult to find an example of an effective risks minimization in the non-bank sector.

We shall try to describe in general an effective standard model of risks minimization in a Russian bank, based on the Russian banks' risks classification with examples of the most effective and interesting, in the author's opinion, methods of these risks' minimization.

---