

10.21. ВЛИЯНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ БАНКОВСКИХ РИСКОВ

Миронова С.Ю., аспирант, главный экономист отдела рыночных рисков управления рисками ООО «Альба альянс»

Финансовая академия при Правительстве РФ

Нефинансовые банковские риски играют существенную роль в деятельности каждой кредитной организации. Какова же природа их возникновения? Анализируя данный вопрос, необходимо обратиться к такому понятию, как стейкхолдеры – лица, прямо или косвенно влияющие на деятельность кредитной организации. К ним можно отнести: владельцев, сотрудников, клиентов, контрагентов, конкурентов, финансовых аналитиков, общественные организации, СМИ, профсоюзы, Банк России, государство и т.п. Риски, в данном случае, рождаются в случае конфликта интересов стейкхолдера и банка. Рассматривая поведение различных групп стейкхолдеров, выявляя источники нефинансовых рисков, становится возможным выбрать более эффективные пути их минимизации.

Нефинансовые банковские риски играют значительную роль в деятельности каждой кредитной организации. По мере развития общества и экономики, глобализации и интеграции их значение и сложность будут неуклонно расти. Возникновение нефинансовых рисков является неотъемлемой частью функционирования каждой кредитной организации (далее – КО). Их сложно прогнозировать, так как во многом они связаны с влиянием внешних факторов, поведение которых часто бывает непредсказуемым. Такими элементами являются – клиенты, контрагенты, учредители, конкуренты и т.п. Таким образом, нефинансовые риски во многом обусловлены поведением стейкхолдеров. Самое короткое и емкое определение этому понятию дал Бредли Гугинс (Bradley Googins), директор Центра по корпоративному гражданству Бостонского колледжа (Boston College Corporate Citizenship Center). Стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет КО и от которых она зависит. Рассмотрим цепочку влияния на примере такой группы стейкхолдеров как сотрудники КО.

Высоколояльные сотрудники способствуют успеху компании. Они влияют на удержание потребителя, их профессионализм и манера исполнения служебных обязанностей определяют качество взаимодействия подразделений (так называемое качество предоставления внутренних услуг). Это непосредственно сказывается и на качестве обслуживания клиентов. Приверженные своей компании работники способствуют развитию даже тех организаций, в которых удержанию потребителей уделяется недостаточно внимания. И наоборот, немотивированный персонал может загубить даже прекрасно отлаженное направление работы.

Очень важно понять, как различные заинтересованные группы взаимодействуют между собой. На рис. 1 [10] показана связь между тем, как выбор ключевых заинтересованных групп, с которыми банку важно развивать отношения (служащие, подразделения, потребители), приводит к созданию дополнительных конкурентных преимуществ.

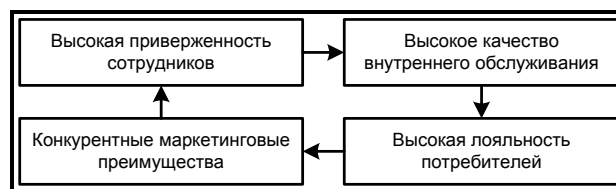


Рис. 1. Связь между отношениями внутренних стейкхолдеров и получением преимуществ перед конкурентами [10]

Точно так же можно выстраивать отношения с любыми другими заинтересованными группами, даже теми, которые не оказывают «немедленного» влияния на финансовые результаты банка, но важны в более длительной перспективе (например, СМИ) [11]. Это лишь один из примеров.

Обычно различают две группы стейкхолдеров: первичные и вторичные.

- Первичные, имеют легитимное и прямое влияние на деятельность КО (ближний круг):
 - собственники;
 - клиенты;
 - сотрудники;
 - банки – контрагенты.
- Вторичные, имеют опосредованное влияние (дальний круг):
 - власть (местная и государственная);
 - конкуренты;
 - другие КО;
 - инвесторы;
 - местные сообщества (куда входят средства массовой информации);
 - некоммерческие организации, в том числе общественные и благотворительные;
 - местные активисты, формирующие общ-ное мнение).

Заинтересованные стороны активно влияют на успешность деятельности КО.

Стейкхолдеры формируют взаимозависимую систему, некую паутину, которая иногда поддерживает бизнес, а иногда, напротив, лишает компанию возможности действовать [9].

Влияние стейкхолдера можно определить с помощью Модели Менделю (1991). Согласно этой модели всех заинтересованных лиц можно классифицировать в зависимости от двух переменных — их интересов и власти:

- власть стейкхолдера определяет его способность оказывать влияние на организацию;
- интерес стейкхолдера определяется его желанием влиять на организацию.

Влияние стейкхолдера = Власть * Интерес.

Таблица 1

РАЗНОВИДНОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КО, ИХ ЦЕЛИ И ИНТЕРЕСЫ

Наименование стейкхолдера	Интересы и цели стейкхолдера
Владельцы	Признание; репутация банка; материальный доход (получение %, дивидендов); повышение стоимости бизнеса; баланс текущего и будущего денежного потока; баланс текущей и будущей рентабельности; ликвидность; безопасность (социальная, юридическая, финансовая); реорганизация, реструктуризация (слияние, поглощение, ликвидация, укрупнение и т.п.); саморазвитие

Наименование стейкхолдера	Интересы и цели стейкхолдера
Сотрудники	Материальный доход; повышение квалификации; комфортная обстановка в коллективе; стимулирование материальное или нематериальное; льготы; социальное обеспечение; рост по карьерной лестнице; отсутствие административных барьеров; удобный график работ; комфортные условия труда
Клиенты	Удобство обслуживания; качественные услуги; льготы; выгодные тарифы; сервис; значимость для КО; комплекс услуг; широкая продуктовая линейка; поощрение за долговременное сотрудничество; стабильность КО, вызывающая доверие; оперативность обслуживания; индивидуальный подход; положительная репутация; прозрачность операций; своевременные и компетентные консультации
Контрагенты	Наличие льгот; положительная репутация; индивидуальный подход; выгодные тарифы; квалифицированный персонал; прозрачность операций; оперативность обслуживания
Конкуренты	Получение инсайдерской информации; возможная реорганизация, реструктуризация (Слияние, поглощение, ликвидация, укрупнение и т.п.); возможное сотрудничество; поиск слабых \ сильных мест.
Финансовые аналитики	Открытость информации; прозрачность операций; возможности роста и перспективы КО; финансовая устойчивость; репутация
Общественные организации	Наличие социальных программ; лоббирование интересов; льготы; занятость, социальная ответственность; поддержка местной общественной деятельности, благотворительность; забота об окружающей среде
СМИ	Открытость информации; репутация; перспективы развития; пиар
Профсоюзы	Материальное / нематериальное стимулирование; льготы; Наличие социальных программ; улучшение условий труда и отдыха; повышение квалификации
Банк России	Соблюдение законодательства; своевременное предоставление отчетности; соответствие нормативам; величина капитала
Государство	Уплаченные налоги; легальная деятельность; соблюдение законодательства; вклад в экономический рост; обеспечение занятости; привлечение инвестиций; репутация

Таким образом, центральным аспектом изучения становятся две категории – власть и интересы. В целях данного исследования наибольший интерес представляет вторая категория – интересы. Рассмотрим подробнее виды стейкхолдеров, оказывающих влияние на КО. Выделим их основные пожелания, цели и интересы (см. табл. 1).

Это лишь малая часть перечня стейкхолдеров с их ожиданиями. Каждая из этих групп имеет различные интересы, которые могут между собой пересекаться. Соответственно отдельные стейкхолдеры с помощью определенных инструментов могут влиять на КО. КО, в свою очередь, не может одновременно удовлетворить запросы всех стейкхолдеров и ей приходится расставлять приоритеты между группами. Конечно, каждая отдельная организация должна расставлять эти приоритеты действуя по ситуации. То есть не существует того успешного плана, благодаря которому банк будет постоянно занимать лидирующие позиции и при этом каждая группа стейкхолдеров будет удовлетворена. И именно от правильного установления приоритетов между «коалициями влияния» зависит успешность КО [7].

Если говорить о стратегических целях КО в отношении каждого конкретного стейкхолдера, можно выделить следующие – данные приведены в табл. 2.

Таблица 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КО В ОТНОШЕНИИ ГРУПП СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Наименование стейкхолдера	Стратегические цели банка
Владельцы	Репутация владельцев; уровень процентов/ дивидендов; участие в развитии банка; характер управленческих решений и выбор стратегий
Сотрудники	Экономия затрат на заработную плату и прочих; повышение квалификации; рост производительности труда; выполнение и превышение поставленных планов; корпоративная этика и корпоративный дух; личная инициатива сотрудника
Клиенты	Рост клиентской базы; удержание клиентов; отсутствие претензий; платежи / кредитоспособность клиентов; отсутствие просроченной дебиторской задолженности; повышение лояльности клиента, в особенности в части остатков на клиентских счетах и выручки за оказанные услуги
Банки контрагенты	Льготы при сотрудничестве; оперативность обслуживания; квалифицированный персонал; выгодные тарифы; положительная репутация банка – контрагента; прозрачность операций
Конкуренты	Подавление конкурентов; преимущество по количеству и качеству услуг и прочие конкурентные преимущества; преимущество по издержкам / прибыли; величина клиентской базы; возможная реорганизация, реструктуризация (Слияние, поглощение, ликвидация, укрупнение и т.п.); возможное сотрудничество

Наименование стейкхолдера	Стратегические цели банка
Банк России	Минимизация резервов; положительные результаты проверок; соответствие требованиям Банка России
Государство	Минимизация налогов; поддержание стабильных отношений с органами власти и управления; лояльность
Финансовые аналитики	Место в рейтингах; доверие; положительная репутация; положительные отзывы
СМИ	Положительная репутация; лояльность; высокий уровень пиара
Общественные организации	Отсутствие давления; протекция; лоббирование интересов КО; сотрудничество; лояльность
Профсоюзы	Отсутствие давления; сотрудничество; лояльность

Итак, выше рассмотрена следующая цепочка взаимоотношений (рис. 2).



Рис. 2. Цепочка взаимного влияния КО и стейкхолдеров

Данная цепочка отражает взаимное влияние вышеуказанных категорий. В том случае, если цели стейкхолдера и банка не совпадают – возникает конфликт интересов, что приводит к рождению разнообразных рисков, что видно из табл. 3.

Таблица 3

РИСКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ И КО

Наименование стейкхолдера	Возможные риски
Владельцы	Неверные управленческие решения и выбор стратегии; возможный выход из состава участников
Сотрудники	Текущая кадров; высокие затраты; низкая квалификация; завышенные требования сотрудников; негативная обстановка в коллективе; отсутствие корпоративного духа; ошибки персонала; мошенничество; воровство; неэффективное делегирование полномочий; причинение убытка
Клиенты	Потеря требуемого уровня лояльности; потеря требуемой надежности клиентской базы; риск потери кредитоспособности отдельным клиентом; риск недостаточной платежеспособности; мошенничество; воровство; причинение убытка; отсутствие спроса на текущие / новые продукты и услуги

Наименование стейкхолдера	Возможные риски
Контрагенты	Ненадлежащее качество взаимоотношений с банками-контрагентами; просроченная кредиторская / дебиторская задолженность; несоблюдение контрагентом законодательства; несоблюдение договорных условий; проблемы с репутацией контрагента; несвоевременность платежей; некомпетентность сотрудников; отсутствие лояльности
Конкуренты	Потеря конкурентных преимуществ банка в сравнении сильнейшими Конкурентами; утечка инсайдерской информации; возможное поглощение; утечка клиентских баз
Центральный банк	Ужесточение требований законодательства; негативные отзывы при проверке; выявление нарушений; досоздание резервов; штрафы; отзыв лицензии
Государство	Повышение налогов; изменение законодательства; невыгодные политические решения; негативная внешнеэкономическая ситуация; риск ухудшения взаимоотношений с органами власти и управления
Финансовые аналитики	Негативный отзыв и низкое место в рейтингах; утечка инсайдерской информации
СМИ	Негативные отзывы; низкий уровень PR; утечка инсайдерской информации; обнародование информации, порочащей сотрудников банка, управляющих и прочих связанных лиц
Общественные организации	Навязывание интересов; инициация судебных дел; дополнительные издержки
Профсоюзы	Снижение производительности труда; дополнительные издержки; инициация судебных дел; навязывание интересов

Если говорить о влиянии стейкхолдеров на формирование нефинансовых банковских рисков (риска операционного, потери деловой репутации, правового, стратегического и т.п.), без сомнения можно сказать, что оно является прямым и непосредственным. Характер решений различных групп стейкхолдеров определяют вектор, по которому будет развиваться КО. Основная сложность состоит в том, что поведение стейкхолдеров непросто спрогнозировать. Соответственно возникают препятствия при адекватной оценке нефинансовых рисков. Рассмотрим ниже влияние стейкхолдеров на формирование нефинансовых рисков – табл. 4 [1], [2], [3].

Владельцы.

1. Операционный риск:

- ненадлежащая организация деятельности, ошибки управления (например, в результате неадекватной организации внутренних процессов и процедур);
- нарушение законодательства (в том числе банковского, антимонопольного, по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма);
- неисполнение или ненадлежащее исполнение возникающих из договоров обязательств, связанных с основной деятельностью, перед клиентами, контрагентами и (или) иными третьими лицами;

- нарушение обычаев делового оборота (например, ненадлежащее использование конфиденциальной информации, навязывание услуг, сговор по ценам);
- несовершенство организационной структуры КО в части распределения полномочий подразделений и служащих.

2. Стратегический риск:

- ошибки, допущенные при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития КО (стратегическое управление) и выражающихся в неучете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности КО, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых КО может достичь преимущества перед конкурентами;
- отсутствие или обеспечение в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности КО.

3. Риск потери деловой репутации:

- несоблюдение КО законодательства РФ, учредительных и внутренних документов КО, обычаев делового оборота, принципов профессиональной этики;
- неспособность КО, ее аффилированных лиц, а также реальных владельцев эффективно противодействовать легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также иной противоправной деятельности, осуществляемой недобросовестными клиентами и контрагентами и (или) служащими КО;
- недостатки в управлении банковскими рисками КО, приводящие к возможности нанесения ущерба деловой репутации;
- возникновение у КО конфликта интересов с учредителями (участниками), клиентами и контрагентами, а также другими заинтересованными лицами;
- опубликование негативной информации об учредителях (участниках) КО, членах органов управления, аффилированных лицах, в средствах массовой информации;
- осуществление КО рискованной кредитной, инвестиционной и рыночной политики, высокий уровень операционного риска, недостатки в организации СВК, в том числе в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

4. Правовой риск:

- неэффективная организация правовой работы, приводящая к правовым ошибкам в деятельности КО вследствие действий органов управления кредитной организации;
- неверно принятые управленческие решения;
- судебные разбирательства в отношении владельцев банка.

Сотрудники.

1. Операционный риск:

- ненадлежащая организация деятельности, ошибки управления и исполнения (например, в результате неадекватной организации внутренних процессов и процедур, отсутствия (несовершенства) системы защиты и (или) порядка доступа к информации, неправильной организации информационных потоков внутри КО, невыполнения обязательств перед КО поставщиками услуг (исполнителями работ), ошибок при вводе и обработке данных по операциям и сделкам, утери документов и так далее);
- выход из строя оборудования и систем (например, сбой (отказ) в работе автоматизированной банковской системы, систем связи, поломка оборудования);
- нарушение законодательства (в том числе банковского, антимонопольного, по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма);
- неисполнения или ненадлежащего исполнения возникающих из договоров обязательств, связанных с основной деятельностью, перед клиентами, контрагентами и (или) иными третьими лицами;

- нарушение обычаев делового оборота (например, ненадлежащее использование конфиденциальной информации, навязывание услуг, сговор по ценам);
- нарушение служащими трудового законодательства (например, нарушение условий трудового договора, причинение вреда здоровью служащих);

- несовершенство организационной структуры КО в части распределения полномочий подразделений и служащих, порядков и процедур совершения банковских операций и других сделок, их документирования и отражения в учете;
- несоблюдение служащими установленных порядков и процедур;

- неэффективность внутреннего контроля;
- злоупотребления или противоправные действия, осуществляемые служащими или с участием служащих КО (например, хищение, злоупотребление служебным положением, преднамеренное сокрытие фактов совершения банковских операций и других сделок, несанкционированное использование информационных систем и ресурсов)
- случайные или преднамеренные действия физических и (или) юридических лиц, направленные против интересов кредитной организации.

2. Стратегический риск:

- ошибки, допущенные при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития КО (стратегическое управление) и выражающихся в неучете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности КО, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности;
- отсутствие или обеспечение в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности КО.

3. Риск потери деловой репутации:

- недостатки в управлении банковскими рисками КО, приводящие к возможности нанесения ущерба деловой репутации;
- недостатки кадровой политики при подборе и расстановке кадров, несоблюдение принципа «Знай своего служащего»;
- опубликование негативной информации о служащих КО в средствах массовой информации;
- осуществление служащими КО рискованной кредитной, инвестиционной и рыночной политики, высокий уровень операционного риска, недостатки в организации системы внутреннего контроля, в том числе в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- несоблюдение правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, приводящее к ненаправлению в уполномоченный орган информации о банковских операциях и других сделках, которые (в том числе в соответствии с рекомендациями международных и иностранных организаций, осуществляющих деятельность в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) имеют очевидный подозрительный характер или могут быть использованы в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма или иной противоправной деятельности;
- изменение деловой репутации сотрудников в худшую сторону;
- несоблюдение сотрудниками обычаев делового оборота, принципов профессиональной этики;
- отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, учредителей (участников), органов управления и (или) служащих.

4. Правовой риск:

- неэффективная организация правовой работы, приводящая к правовым ошибкам в деятельности кредитной организации вследствие действий служащих;
- нарушение кредитной организацией условий договоров;
- недостаточная проработка правовых вопросов при разработке и внедрении новых технологий и условий проведения банковских операций и других сделок, финансовых инноваций и технологий;
- несоблюдение законодательства Российской Федерации, в том числе по идентификации и изучению клиентов, установлению и идентификации выгодоприобретателей (лиц, к выгоде которых действуют клиенты), учредительных и внутренних документов КО;
- несоответствие внутренних документов КО законодательству Российской Федерации, а также неспособность КО своевременно приводить свою деятельность и внутренние документы в соответствие с изменениями законодательства и связанные с вышеуказанными аспектами возможные судебные процессы.

Клиенты.

1. Операционный риск:

- повреждение или утрата основных средств и других материальных активов;
- противоправные действия сторонних по отношению к КО (третьих) лиц (например, подлог и (или) подделка платежных и иных документов, несанкционированное проникновение в информационные системы);
- неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации;
- случайные или преднамеренные действия физических и (или) юридических лиц, направленные против интересов КО.

2. Стратегический риск: недостаточный спрос на продукты / услуги, препятствующий реализации стратегии.

3. Риск потери деловой репутации:

- изменение деловой репутации постоянных клиентов в худшую сторону;
- отказ постоянных или крупных клиентов от сотрудничества с кредитной организацией;
- мошеннические действия, нанесшие урон репутации банка.

4. Правовой риск:

- несоблюдение КО законодательства Российской Федерации, в том числе по идентификации и изучению клиентов, установлению и идентификации выгодоприобретателей (лиц, к выгоде которых действуют клиенты), учредительных и внутренних документов кредитной организации;
- нарушения клиентами КО условий договоров.

Контрагенты.

1. Операционный риск:

- противоправные действия сторонних по отношению к КО (третьих) лиц (например, подлог и (или) подделка платежных и иных документов, несанкционированное проникновение в информационные системы);
- неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации;
- случайные или преднамеренные действия физических и (или) юридических лиц, направленные против интересов КО.

2. Стратегический риск:

- препятствия в реализации стратегических решений;
- несвоевременное исполнение обязательств, повлекшее срыв опорных точек реализации стратегии.

3. Риск потери деловой репутации:

- изменение деловой репутации контрагентов в худшую сторону;
- отказ постоянных или крупных контрагентов от сотрудничества с кредитной организацией;
- разглашение инсайдерской информации;
- несвоевременное исполнение обязательств;
- неспособность контрагента эффективно противодействовать легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также иной противоправной деятельности;

- несоблюдение контрагентом законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних документов, обычаев делового оборота, принципов профессиональной этики, неисполнение договорных обязательств
- отсутствие во внутренних документах контрагента механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, учредителей (участников), органов управления и (или) служащих.

4. Правовой риск:

- нарушения контрагентами КО условий договоров;
- несоблюдение КО контрагентом законодательства Российской Федерации, в том числе по идентификации и изучению клиентов, установлению и идентификации выгодоприобретателей (лиц, к выгоде которых действуют клиенты), учредительных и внутренних документов КО и как следствие, возбуждение судебных разбирательств;
- некомпетентность сотрудников банка-контрагента, повлекшая судебные разбирательства.

Конкуренты.

1. Операционный риск:

- повреждение или утрата основных средств и других материальных активов (в результате актов терроризма, стихийных бедствий, пожара);
- противоправные действия сторонних по отношению к КО (третьих) лиц (например, подлог и (или) подделка платежных и иных документов, несанкционированное проникновение в информационные системы);
- неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации;
- случайные или преднамеренные действия физических и (или) юридических лиц, направленные против интересов КО.

2. Стратегический риск: препятствия в реализации стратегических решений.

3. Риск потери деловой репутации: распространение негативной информации, слухов, клеветы, черный PR.

4. Правовой риск: сфабрикованные судебные разбирательства.

Банк России.

1. Операционный риск: неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации.

2. Стратегический риск: изменение законодательства, препятствующее реализации выбранных стратегий;

пересчет финансовых показателей деятельности по результатам проверок и как следствие, препятствия в реализации стратегии.

3. Риск потери деловой репутации:

- негативные результаты проверок;
- отзыв лицензии;
- изменение статуса КО.

4. Правовой риск:

- несоответствие внутренних документов КО законодательству Российской Федерации, а также неспособность КО своевременно приводить свою деятельность и внутренние документы в соответствие с изменениями законодательства;
- несовершенство правовой системы (отсутствие достаточного правового регулирования, противоречивость нормативно-правовых актов Банка России, его подверженность изменениям, в том числе, в части несовершенства методов гос. регулирования и (или) надзора, как результат – обращение КО в судебные органы для их урегулирования).

Государство.

1. Операционный риск:

- неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации;
- войны, вооруженные конфликты, акты терроризма, повлекшие повреждение или утрату основных средств и других материальных активов.

2. Стратегический риск: изменение законодательства, препятствующее реализации выбранных стратегий.

3. Риск потери деловой репутации: не соблюдение требований законодательства РФ.

4. Правовой риск:

- несоответствие внутренних документов КО законодательству Российской Федерации, а также неспособность КО своевременно привести свою деятельность и внутренние документы в соответствие с изменениями законодательства;
- несовершенство правовой системы (отсутствие достаточного правового регулирования, противоречивость нормативно-правовых актов Банка России, его подверженность изменениям, в том числе, в части несовершенства методов гос. регулирования и (или) надзора, как результат – обращение КО в судебные органы для их урегулирования.

Финансовые аналитики.

1. Операционный риск: неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации.

2. Стратегический риск:

- разглашение информации, препятствующее реализации выбранной стратегии;
- снижение рейтинга за счет прогнозов, препятствующее реализации выбранной стратегии.

3. Риск потери деловой репутации:

- участие в опубликование негативной информации о КО или ее служащих, владельцах, членах органов управления, аффилированных лицах, дочерних и зависимых организациях в СМИ;
- негативные прогнозы рейтинговых агентств (в отношении роста и перспектив), низкий рейтинг.

4. Правовой риск: обнародование негативной информации о деятельности банка, повлекшее судебные разбирательства.

СМИ.

1. Операционный риск:

- неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации;
- несанкционированное проникновение в информационные системы;

2. Стратегический риск: разглашение инсайдерской информации, препятствующее реализации выбранной стратегии.

3. Риск потери деловой репутации: опубликование негативной информации о КО или ее служащих, владельцах, членах органов управления, аффилированных лицах, дочерних и зависимых организациях в СМИ.

4. Правовой риск: обнародование негативной информации о деятельности банка, повлекшее судебные разбирательства.

Общественные организации.

1. Операционный риск: неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации.

2. Стратегический риск: препятствие осуществлению важных стратегических решений.

3. Риск потери деловой репутации: участие в опубликование негативной информации о КО или ее служащих, владельцах, членах органов управления, аффилированных лицах, дочерних и зависимых организациях в СМИ.

4. Правовой риск: Обнародование негативной информации о деятельности банка, повлекшее судебные разбирательства.

Профсоюзы.

1. Операционный риск: неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля кредитной организации.

2. Стратегический риск: препятствие осуществлению важных стратегических решений.

3. Риск потери деловой репутации:

- участие в опубликование негативной информации о КО или ее служащих, владельцах, членах органов управления, аффилир. лицах, дочерних и зависимых организациях в СМИ;
- разглашение инсайдерской информации.

4. Правовой риск: обнародование негативной информации о деятельности банка, повлекшее судебные разбирательства.

Влияние мнения стейкхолдеров на деятельность КО весьма велико. Но возможно ли управлять поведением данных категорий? Возможно ли минимизировать вероятность наступления событий риска?

Поведение стейкхолдеров предлагает два основных метода управления:

- партнерский метод»этот подход основан на том, чтобы завязать со всеми стейкхолдерами партнерские отношения, заручиться поддержкой и доверием;
- метод защиты – он предполагает, что стейкхолдеры в определенный момент могут оказать негативное воздействие на компанию, поэтому необходимо быть готовым к такой ситуации. Готовность означает всесторонний анализ стейкхолдеров как путем маркетинговых исследований, так и с помощью рекламы и PR. Знания о группах влияния позволяют смягчать возможные «толчки». В крупных компаниях, которые сильно зависят от внешней среды, под отдельные группы стейкхолдеров могут создаваться целые отделы.

После того, как мы рассмотрели два основных метода управления стейкхолдерами, необходимо разобратсья, как они работают по отношению к той или иной группе влияния. В первую очередь, нас интересуют внешние стейкхолдеры, так как управление ими носит наиболее сложный характер. Выделим основных внешних стейкхолдеров:

1. Клиенты: Важные группы клиентов должны быть подробно изучены. Их представители могут привлекаться банком для разработки новых продуктов. Необходимо наладить канал коммуникации, мнения покупателей должны быть услышаны и поняты. Иногда отношения с покупателями могут быть даже довольно неформальными, они должны восприниматься сотрудниками компании как «свои» и наоборот. Порой знание о тех, кому продается товар, иногда важнее того, что собственно продается.
2. Банки контрагенты: Необходимо установить партнерские отношения. Правильно выстроенные отношения могут способствовать появлению индивидуального подхода, предоставлению льгот и т.п.
3. Конкуренты: Они не всегда могут рассматриваться как противоборствующая сила. Нередки ситуации, когда конкурирующие стороны объединяют свои усилия в момент, когда находятся под угрозой появления инновационного продукта. Также конкуренты могут объединяться в альянс с целью соревнования с другими фирмами этой же отрасли. В любом случае, конкуренты являются движущей силой, их деятельность непосредственно влияет на организацию, заставляя заранее просчитывать все стратегии и ходы наперед.
4. Государство: Хорошие отношения с местными властями могут иметь положительный финансовый эффект вроде льгот, снижения налогов и прочих преференций. Соответственно, для того, чтобы заручиться поддержкой власти, надо выполнить их ожидания (например введение определенных социальных программ, благотворительность).

5. Общественные организации: К ним относятся группы социально активных граждан. Сотрудничество с ними необходимо для изучения общественного мнения и поддержания позитивного образа компании в глазах общественности, что в свою очередь обязательно окупится в виде прибыли. К этой же группе можно отнести профсоюзы, в которые входят сотрудники КО. Ведь позитивный имидж банка — это не абстрактная, а вполне конкретная вещь, которая приносит деньги. [8]

Разумное управление поведением стейкхолдеров способно принести КО стабильность, дополнительных доход, снизить риски, в том числе нефинансовые.

Каковы же пути минимизации нефинансовых рисков, связанные с конкретными группами стейкхолдеров [4], [5], [6]?

Владельцы.

1. Операционный риск:

- повышение квалификации;
- доведение до участников (акционеров) информации по управлению операционным риском, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности кредитной организации;
- постоянный мониторинг законодательства;
- совершенствование орг. структуры КО в части делегирования полномочий;
- анализ актов проверки СВК и аудиторских заключений и принятие соответствующих мер по их результатам;
- соблюдение установленного делегирования полномочий;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- повышение квалификации;
- тщательная проработка стратегических планов/прогнозов с привлечением компетентных специалистов;
- контроль за выполнением стратегических планов и задач;
- своевременный анализ конкурентных преимуществ;
- согласованность управленческих решений со стратегией банка;
- анализ ресурсообеспеченности банка;
- соответствие выбранных стратегических направлений размерам и направлениям деятельности КО;
- анализ актов проверки СВК и аудиторских заключений;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- повышение квалификации;
- ведение сбалансированной кредитной / инвестиционной / рыночной политики;
- соблюдение профессиональной этики и обычаев делового оборота;
- наличие механизмов регулирования интересов учредителей, клиентов, контрагентов, служащих;
- соблюдение установленного делегирования полномочий;
- обеспечение идентификации реальных владельцев кредитной организации;
- четкое распределение полномочий и ответственности между советом директоров (наблюдательным советом), исполнительными органами, подразделениями и служащими в отношении реализации основных принципов управления риском потери деловой репутации;
- мониторинг деловой репутации учредителей (участников);
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой учредителям (участникам);

- установление порядка представления внутренней отчетности о реагировании кредитной организации на отзывы учредителей (участников).

4. Правовой риск:

- повышение квалификации;
- анализ влияния факторов правового риска (источником которых являлась деятельность владельца банка) на показатели деятельности КО;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках (источником которых являлась деятельность владельца банка), реализовавшихся в результате событий правового риска;
- соблюдение положительной репутации.

Сотрудники.

1. Операционный риск:

- развитие сотрудниками систем автоматизации банковских технологий и защиты информации;
- создание организационной структуры КО, соответствующей основным принципам управления операционным риском;
- осуществление контроля за полнотой и периодичностью проверок службой внутреннего контроля соблюдения основных принципов управления операционным риском отдельными подразделениями и кредитной организацией в целом;
- утверждение мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств;
- регулярная оценка эффективности управления операционным риском;
- контроль за деятельностью исполнительных органов кредитной организации по управлению операционным риском;
- создание подразделения (назначения служащего), отвечающего за координацию и централизацию управления операционным риском;
- проведение работ по формированию у служащих знаний об операционном риске, который может возникнуть в связи с выполнением ими должностных обязанностей, а также мотивации на выявление факторов (причин) операционного риска;
- все нововведения, производимые КО рекомендуется на этапе разработки подвергать тщательному анализу с целью выявления факторов операционного риска;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления;
- регулярный мониторинг операционного риска путем изучения системы показателей (в том числе статистических, финансовых) деятельности кредитной организации;
- разработка организационной структуры, внутренних правил и процедур совершения банковских операций и других сделок таким образом, чтобы исключить (минимизировать) возможность возникновения факторов операционного риска;
- контроль за соблюдением установленных лимитов по проводимым банковским операциям и другим сделкам;
- соблюдение установленного порядка доступа к информации и материальным активам банка;
- надлежащая подготовка персонала;
- страхование сотрудников банка от несчастных случаев и причинения вреда здоровью;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности.

2. Стратегический риск:

- повышение квалификации кадров;
- соответствие деятельности сотрудников выбранным стратегиям;
- контроль за выполнением нормативов деятельности;
- материальное / нематериальное стимулирование;

- введение санкций за не выполнение планов, нормативов и т.п.;
- ведение базы данных по событиям стратегического риска;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- повышение квалификации кадров;
- контроль за соблюдением принципов деловой этики и обычаев делового оборота;
- повышение качества обслуживания;
- поддержание корпоративного духа;
- нематериальное стимулирование;
- создание благоприятной обстановки в коллективе;
- введение санкций за нарушения трудового законодательства и дисциплины;
- ведение базы данных по событиям риска потери деловой репутации – соблюдение принципа принцип «Знай своего служащего»;
- выявление в рамках системы внутреннего контроля случаев несоблюдения требований Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- выявление фактов использования служащими в личных целях полученной от клиентов и контрагентов конфиденциальной информации;
- необходимо отработать порядок осуществления внутреннего контроля при совершении банковских операций и других сделок с учетом характера и масштабов деятельности, в том числе по вопросам противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- обеспечение своевременности расчетов по поручению клиентов и контрагентов, выплаты сумм вкладов, процентов по счетам (вкладам), а также расчетов по иным сделкам;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой учредителям (участникам), клиентам и контрагентам, органам регулирования и надзора и другим заинтересованным лицам, в том числе в рекламных целях;
- разработка системы информационного обеспечения, не допускающей использования имеющейся в кредитной организации информации лицами, имеющими доступ к такой информации, в личных интересах;
- определение порядка применения дисциплинарных мер к служащим, виновным в повышении уровня риска потери деловой репутации кредитной организации.

4. Правовой риск:

- необходимо предусмотреть подотчетность и ответственность руководителей и служащих в соответствии с полномочиями, предусмотренными учредительными и внутренними документами кредитной организации;
- внедрение стандартизации банковских операций и других сделок (порядки, процедуры, технологии осуществления операций и сделок, заключения договоров);
- контроль за соблюдением принципов деловой этики и обычаев делового оборота;
- введение санкций за нарушения трудового законодательства и дисциплины;
- установление внутреннего порядка согласования юридической службой заключаемых КО договоров и проводимых банковских операций и других сделок, отличных от стандартизированных;
- анализ влияния факторов правового риска (источником которых являлась деятельность сотрудников банка) на показатели деятельности КО;
- подчинение юридической службы кредитной организации единоличному исполнительному органу;
- оптимизация нагрузки на сотрудников юридической службы, обеспечивающая постоянное повышение квалификации;
- обеспечение доступа максимального количества служащих к актуальной информации по законодательству;

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- стимулирование служащих в зависимости от влияния их деятельности на уровень правового риска;
- контроль за соответствием внутренней документации и договоров требованиям законодательства РФ и Банка России;
- возложение на подразделение (служащего) по управлению правовым риском организацию работы по минимизации правового риска;
- установление периодичности предоставления отчетов по вопросам правового риска;
- при разработке и внедрении новых технологий и условий осуществления банковских операций и других сделок, иных финансовых инноваций и технологий необходимо учитывать положения учредительных документов КО, требования законодательства Российской Федерации и стран местонахождения зарубежных филиалов кредитной организации, дочерних и зависимых организаций;
- необходимо осуществлять эффективные программы подготовки служащих и выделять для этого необходимые ресурсы;
- необходимо разработать порядок контроля за соблюдением структурными подразделениями, служащими законодательства РФ, учредительных и внутренних документов КО.

Клиенты.

1. Операционный риск:

- регулярный мониторинг операционного риска путем изучения системы показателей (в том числе статистических, финансовых) деятельности кредитной организации;
- надлежущая подготовка персонала и повышение квалификации кадров;
- контроль за соблюдением установленных лимитов по проводимым банковским операциям и другим сделкам;
- соблюдение установленного порядка доступа к информации и материальным активам банка;
- регулярная выверка первичных документов и счетов по проводимым банковским операциям и другим сделкам;
- развитие систем автоматизации банковских технологий и защиты информации;
- страхование зданий и иного имущества (в том числе валютных ценностей и внутренних ценных бумаг) от разрушений, повреждений, утраты в результате действий третьих лиц;
- утверждение мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств;
- доведение до клиентов КО информации по управлению операционным риском, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности КО;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- анализ потребительских сегментов, выявление предпочтений, нужд и факторов-раздражителей, связанных с деятельностью банка, проведение анкетирований и опросов с целью изучения общественного мнения;
- соответствие выбранных стратегий характеру и масштабам деятельности банка;
- аккумулирование информации, ведение клиентской базы данных;
- разработка конкурентоспособной тарифной политики при составлении стратегий;
- наличие службы, отвечающей за связи с общественностью, контроль информации в СМИ;

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- наличие службы, отвечающей за связи с общественностью;
- соблюдение принципов деловой этики и обычаев делового оборота;
- необходимо вести программу идентификации и изучения клиентов, в первую очередь клиентов, с которыми КО осуществляет банковские операции и другие сделки с повышенной степенью риска, программу установления и идентификации выгодоприобретателей, соблюдение принципа «Знай своего клиента»;
- необходимо вести учет изменения количества жалоб и претензий к кредитной организации, в том числе относительно качества обслуживания клиентов, соблюдения обычаев делового оборота;
- соблюдение сотрудниками обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- выявление фактов хищения, подлогов, мошенничества со стороны клиентов;
- обеспечение своевременности расчетов;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой клиентам;
- установить порядок представления внутренней отчетности о реагировании кредитной организации на отзывы клиентов.

4. Правовой риск:

- необходимо учитывать возрастание (сокращение) количества жалоб и претензий к кредитной организации;
- необходимо учитывать увеличение (уменьшение) числа и размеров выплат денежных средств кредитной организацией на основании постановлений (решений) судов, решений органов, уполномоченных в соответствии с законодательством РФ, а также соотношение числа и размеров судебных исков, по которым произведены выплаты КО и в пользу КО;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- необходимо установить контроль за соответствием документации, которой оформляются банковские операции и другие сделки, законодательству Российской Федерации;
- установление внутреннего порядка согласования (визирования) юридической службой заключаемых КО договоров и проводимых банковских операций и других сделок, отличных от стандартизированных;
- проверка репутации клиентов;
- стандартизация банковских операций и других сделок (порядки, процедуры, технологии осуществления операций и сделок, заключения договоров).

Контрагенты.

1. Операционный риск:

- регулярный мониторинг операционного риска путем изучения системы показателей (в том числе статистических, финансовых) деятельности кредитной организации;
- надлежащая подготовка и повышение квалификации кадров;
- наряду с ведением аналитической базы данных о понесенных операционных убытках на постоянной основе рекомендуется анализировать информацию о случаях операционных убытков в других кредитных и финансовых организациях;
- необходим контроль за соблюдением установленных лимитов по проводимым банковским операциям и другим сделкам;
- соблюдение установленного порядка доступа к информации и материальным активам банка;
- регулярная выверка первичных документов и счетов по проводимым банковским операциям и другим сделкам;
- развитие систем автоматизации банковских технологий и защиты информации;

- страхование зданий и иного имущества (в том числе валютных ценностей и внутренних ценных бумаг) от разрушений, повреждений, утраты в результате действий третьих лиц;
- утверждение мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств;
- доведение до контрагентов КО информации по управлению операционным риском, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности КО;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- контроль за своевременным исполнением собственных обязательств и обязательств контрагентов;
- защита банковской тайны;
- анализ деятельности контрагентов при составлении стратегии;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- учет изменения количества жалоб и претензий к КО, в том числе относительно качества обслуживания контрагентов, соблюдения обычаев делового оборота;
- соблюдение сотрудниками обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- выявление фактов хищения, подлогов, мошенничества со стороны контрагентов;
- необходимо отработать порядок контроля за выполнением обязательств КО по заключенным договорам и выполнением обязательств контрагентов перед кредитной организацией;
- необходимо установить порядок принятия решений об участии КО в инвестиционных, кредитных и других проектах с учетом деловой репутации контрагентов;
- обеспечить своевременность расчетов по поручению контрагентов;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой контрагентам;
- необходимо установить порядок представления внутренней отчетности о реагировании кредитной организации на отзывы контрагентов;
- необходимо проводить мониторинг деятельности и репутации контрагентов, анализ их финансового состояния.

4. Правовой риск:

- стандартизация банковских операций и других сделок (порядки, процедуры, технологии осуществления операций и сделок, заключения договоров);
- мониторинг деятельности и репутации контрагентов;
- сотрудничество с успешной адвокатской конторой;
- охрана банковской тайны;
- выполнение договорных условий;
- учет возрастания (сокращения) количества жалоб и претензий к КО;
- учет увеличения (уменьшения) числа и размеров выплат денежных средств КО на основании постановлений (решений) судов, решений органов, уполномоченных в соответствии с законодательством РФ, а также соотношение числа и размеров судебных исков, по которым произведены выплаты КО и в пользу КО;

- установление внутреннего порядка согласования (визирования) юридической службой заключаемых КО договоров и проводимых банковских операций и других сделок, отличных от стандартизированных;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- контроль за соответствием документации, которой оформляются банковские операции и другие сделки, законодательству Российской Федерации.

Конкуренты.

1. Операционный риск:

- регулярный мониторинг операционного риска путем изучения системы показателей (в том числе статистических, финансовых) деятельности кредитной организации;
- надлежащая подготовка и повышение квалификации персонала;
- наряду с ведением аналитической базы данных о понесенных операционных убытках на постоянной основе рекомендуется анализировать информацию о случаях операционных убытков в других кредитных и финансовых организациях;
- соблюдение установленного порядка доступа к информации и материальным активам банка
- страхование зданий и иного имущества от разрушений, повреждений, утраты в результате действий третьих лиц;
- утверждение мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- контроль за выполнением планов и стратегий;
- защита банковской тайны;
- наличие запасных стратегий;
- мониторинг деятельности конкурентов, выявление конкурентных преимуществ;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- соблюдение сотрудниками обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- наличие службы, отвечающей за связь с общественностью, контроль информации в СМИ;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности.

4. Правовой риск:

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- соответствие внутренней документации и договоров законодательству РФ и нормативно-правовым актам Банка России;
- наличие службы, отвечающей за связь с общественностью, контроль информации в СМИ;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности;
- сотрудничество с успешной адвокатской конторой.

Банк России.

1. Операционный риск:

- мониторинг законодательства и своевременное реагирование на изменения нормативно-правовых актов;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- мониторинг законодательства и своевременное реагирование на изменения нормативно-правовых актов;
- наличие запасных стратегий;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- выявление признаков, дающих основание полагать, что создаются условия для уклонения от предусмотренных законодательством Российской Федерации процедур обязательного контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- постоянный контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации, в том числе законодательства о банковской тайне и организации внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой органам регулирования и надзора;
- поддержание финансовой стабильности кредитной организации.

4. Правовой риск:

- учет примененных мер воздействия к КО со стороны органов регулирования и надзора, учет динамики применения указанных мер воздействия;
- осуществление на постоянной основе мониторинга изменений законодательства Российской Федерации, стран местонахождения зарубежных филиалов, дочерних и зависимых организаций кредитной организации;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- контроль за составлением внутренней документации, договоров, соответствие требованиям Банка России;
- устанавливать порядок внесения соответствующих изменений в учредительные, внутренние документы кредитной организации в случаях изменения законодательства Российской Федерации;
- необходимо принимать своевременные меры по устранению нарушений КО законодательства Российской Федерации, стран местонахождения зарубежных филиалов, дочерних и зависимых организаций, в том числе путем внесения соответствующих изменений и дополнений во внутренние документы;
- установление внутреннего порядка согласования (визирования) юридической службой заключаемых КО договоров и проводимых банковских операций и других сделок, отличных от стандартизированных.

Государство:

1. Операционный риск:

- мониторинг финансово-экономической, политической ситуации;
- мониторинг законодательства;
- анализ деятельности на международной арене.

2. Стратегический риск:

- наличие запасных стратегий;
- своевременное реагирование на изменение политической, финансово-экономической ситуации;
- мониторинг финансово-экономической, политической ситуации в стране;

- мониторинг законодательства;
 - анализ деятельности на международной арене.
3. Риск потери деловой репутации:
- постоянный контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации, в том числе законодательства о банковской тайне и организации внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
 - своевременная оплата налоговых платежей;
 - наличие социальных программ, благотворительность;
 - соответствие экологическим нормам.

4. Правовой риск:

- необходимо учитывать применение мер воздействия к КО со стороны органов регулирования и надзора, а также динамику применения указанных мер воздействия;
- осуществление на постоянной основе мониторинга изменений законодательства Российской Федерации, стран местонахождения зарубежных филиалов, дочерних и зависимых организаций кредитной организации;
- контроль за составлением внутренней документации, договоров, соответствие требованиям законодательства Российской Федерации;
- устанавливать порядок внесения соответствующих изменений в учредительные, внутренние документы кредитной организации в случаях изменения законодательства Российской Федерации;
- принимать своевременные меры по устранению нарушений КО законодательства Российской Федерации, стран местонахождения зарубежных филиалов, дочерних и зависимых организаций, в том числе путем внесения соответствующих изменений и дополнений во внутренние документы КО;
- необходимо учитывать увеличение (уменьшение) случаев нарушения законодательства Российской Федерации, в том числе о рекламе, банковской тайне и ограничении монополистической деятельности.

Финансовые аналитики:

1. Операционный риск:

- надлежащая подготовка персонала;
- доведение до рейтинговых агентств, аудиторов КО информации по управлению операционным риском, обеспечив при этом соответствие степени детализации раскрываемой информации характеру и масштабам деятельности КО;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- выполнение поставленных планов и соответствие стратегии, поддержание финансовой стабильности;
- открытость информации;
- прозрачность операций;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- соблюдение обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой рейтинговым агентствам, аудиторам;
- наличие службы, отвечающей за связи с общественностью, контроль информации в СМИ;
- поддержание финансовой стабильности КО.

4. Правовой риск:

- соблюдение обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой рейтинговым агентствам, аудиторам;
- охрана банковской тайны;

СМИ.

1. Операционный риск:

- надлежащая подготовка персонала;
- охрана банковской тайны;
- контроль за информационными потоками;
- наличие современной системы безопасности;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- охрана банковской тайны;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- соблюдение сотрудниками обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- анализ негативных и позитивных отзывов и сообщений о КО, ее аффилированных лицах, дочерних и зависимых организациях в СМИ по сравнению с другими КО за определенный период времени
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой в рекламных целях;
- определение порядка представления внутренней отчетности о реагировании кредитной организации на отзывы средств массовой информации;
- наличие службы, отвечающей за связи с общественностью, контроль информации в СМИ;
- наличие современной системы безопасности.

4. Правовой риск:

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- наличие службы, отвечающей за связи с общественностью, контроль информации в СМИ.

Общественные организации:

- 1. Операционный риск: контроль за действиями сотрудников банка в отношении общественных организаций, согласованность предпринимаемых действий.

2. Стратегический риск:

- сотрудничество с общественными организациями, ведение переговоров;
- наличие службы, отвечающей за связи с общественностью;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- соблюдение сотрудниками обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- охрана банковской тайны.

4. Правовой риск:

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- контроль за соблюдением трудового законодательства;
- сотрудничество с общественными организациями, ведение переговоров.

Профсоюзы:

1. Операционный риск:

- надлежащая подготовка персонала;

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, в которой отражаются сведения об их видах и размерах в разрезе направлений деятельности, отдельных банковских операций и других сделок, обстоятельств их возникновения и выявления.

2. Стратегический риск:

- сотрудничество с профсоюзами, ведение переговоров;
- наличие службы, отвечающей за связь с общественностью;
- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий стратегического риска.

3. Риск потери деловой репутации:

- соблюдение сотрудниками обычаев делового оборота и принципов корпоративной этики;
- охрана банковской тайны;
- контроль за соблюдением трудового законодательства.

4. Правовой риск:

- создание и ведение аналитической базы данных о понесенных убытках, реализовавшихся в результате событий правового риска;
- контроль за соблюдением трудового законодательства;
- сотрудничество с профсоюзами, ведение переговоров.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что основными категориями стейкхолдеров (по количеству возможных событий нефинансовых рисков) являются такие категории, как – клиенты, сотрудники, владельцы. В идеале работу по минимизации нефинансовых рисков (в части влияния стейкхолдеров) стоит проводить по всем возможным направлениям. Необходимо разделить стейкхолдеров на группы и подгруппы, анализировать интересы, потребности, мотивацию каждой группы. Требуется: вести базу данных по событиям нефинансовых рисков, проводить анализ причин появления нефинансовых рисков, проводить анализ закономерностей и выбирать в соответствии с полученными данными наиболее эффективные пути минимизации рисков. Средним и мелким банкам, под час, не под силу работать со всеми категориями стейкхолдеров. В таком случае можно сделать акценты на трех основных группах: сотрудники, клиенты, владельцы. Работа с последней группой практически не возможна, так как банк не может заставить учредителя повышать, к примеру, уровень квалификации и принимать более взвешенные управленческие решения. Соответственно, работу необходимо ориентировать на оставшиеся группы – клиенты и сотрудники.

Подводя итоги можно сказать, что формирование нефинансовых рисков во многом обусловлено поведением стейкхолдеров банка. Такое поведение сложно прогнозировать и оценивать. Соответственно, сложно прогнозировать появление нефинансовых рисков. В целях минимизации их уровня, необходимо подробно рассматривать каждую категорию стейкхолдеров, с их целями и интересами, соотносить с целями и интересами КО, искать конфликты интересов и разрабатывать пути минимизации. Предупреждать нефинансовые риски выгоднее, чем нести убытки и восстанавливать деятельность кредитной организации после их

Литература

1. Об организации управления операционным риском в кредитных организациях [Текст]: Письмо от 24 мая 2005 г. №76-Т, п.1.3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об организации управления операционным риском в кредитных организациях [Текст]: Письмо от 24 мая 2005 г. №76-Т, п.1.3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. О типичных банковских рисках [Текст]: Письмо от 23 июня 2004 г. №70-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. О типичных банковских рисках [Текст]: Письмо от 23 июня 2004 г. №70-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах [Текст]: Письмо от 30 июня 2005 г. №92-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах [Текст]: Письмо от 30 июня 2005 г. №92-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Официальный сайт института репутационных технологий, Стратегический менеджмент: стейкхолдеры, (Интернет версия). [Электронный ресурс]: www.artimage.ru/news/statyi/2010-08-23-13-09-29.
8. Официальный сайт по анализу ERP, CRM, MES, EAM, ERP- систем управления, Методы управления и сотрудничества со стейкхолдерами (Интернет версия). [Электронный ресурс]: [www.belerp.com – http://belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=158](http://belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=158).
9. Официальный сайт «Американо-Российского фонда исследований и разработок», Кто такие стейкхолдеры? (Интернет версия). [Электронный ресурс]: [www.crdf.ru – http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html](http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html).
10. Информационный портал по HR-менеджменту, Стейкхолдер-менеджмент, управление группами, (Интернет версия). [Электронный ресурс]: [www.hrm.ru – http://hrm.ru/stejjkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami](http://hrm.ru/stejjkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami).
11. Информационный портал по HR-менеджменту, Стейкхолдер-менеджмент, управление группами, (Интернет версия). [Электронный ресурс]: [www.hrm.ru – http://hrm.ru/stejjkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami](http://hrm.ru/stejjkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami).

Ключевые слова

Стейкхолдеры; нефинансовые банковские риски; минимизация нефинансовых рисков.

Миронова Светлана Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Нефинансовые риски на сегодняшний день являются одними из самых значительных видов рисков в банковской деятельности, в основе которых лежит человеческий фактор. Понятие «человеческого фактора» тесно связано с понятием стейкхолдеров – лиц, прямо или косвенно влияющих на деятельность кредитной организации. При этом риски рождаются в области взаимодействия интересов банка и групп стейкхолдеров. Анализируя поведение и мотивацию данных групп становится возможным выделить наиболее актуальные пути минимизации нефинансовых банковских рисков.

Актуальность выбранной темы определяется спецификой системы управления нефинансовыми рисками, заключающейся в том, что её субъектами являются практически все подразделения коммерческого банка, данные виды рисков могут оказать существенное влияние на деятельность кредитной организации.

Научная новизна и практическая значимость. Минимизация нефинансовых банковских рисков имеет непосредственную взаимосвязь с финансовым результатом кредитной организации. Несомненной заслугой автора является предпринятая попытка комплексного рассмотрения взаимосвязи поведения групп стейкхолдеров и формирования нефинансовых рисков. Выявление путей минимизации нефинансовых рисков способно повысить финансовую устойчивость кредитной организации.

Работа заслуживает положительной оценки, тема, выбранная автором, весьма актуальна, работа может быть рекомендована к изданию.

Демченко Н.Л., к.э.н., доцент заведующей кафедрой «Экономики и антикризисного управления» ИМЭП НИУ «МЭИ»