

УДК 336.717:005.334

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В МАЛЫХ И СРЕДНИХ БАНКАХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

### RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BANKS: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Людмила Евгеньевна ГАЛЯЕВА**

к. э. н., доцент кафедры экономического анализа, статистики и финансов  
Кубанский Государственный Университет

**Liudmyla Y. HALYAEVA**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Analysis, Statistics and Finance  
Kuban State University

*Аннотация.* В статье рассмотрены современные тенденции в экономике и проведен анализ проблем управления рисками в малых и средних банках. Предложен подход к построению комплексной интегрированной системы управления банковскими рисками на основе концепции ERM (Enterprise Risk Management).

*Summary.* In this paper modern economic trends are considered and the problems of risk management in small and medium-sized banks are analyzed. An approach to the construction of complex integrated system of banking risk management based on the concept of ERM (Enterprise Risk Management) is suggested.

**Ключевые слова:** волатильность, малые и средние банки, риск-менеджмент, ERM (Enterprise Risk Management).

**Key words:** volatility, small and medium-sized banks, risk management, ERM (Enterprise Risk Management).

**Постановка проблемы.** Современная мировая экономика характеризуется повышенной волатильностью на рынках финансов и капитала. Так, например, по данным немецкого экономического журнала *Wirtschaftswoche* (16.01.2012), количество биржевых дней с колебанием индекса DAX свыше 3% относительно уровня закрытия предыдущего дня выросло с 27 дней (за период 1962-1971г.г.) до 234 дней (за период 2002-малая «глубина» проникновения стандартов риск-менеджмента в бизнес-процессы; если в крупных банках она составляет 50-сильная зависимость риск-менеджмента от высшего руководства, предоставление полномочий риск-менеджменту осуществляется по личному усмотрению руководителя банка;

– в малых и средних банках отмечается довольно низкий уровень «просвещенности» топ-менеджеров или основного акционера банка в области риск-менеджмента;

– слабое развитие IT-технологий и высокая доля ручного труда риск-аналитиков по поиску и структурированию информации.

Перечисленные выше проблемы и особенности

риск-менеджмента в малых и средних банках ставят задачу более глубокого исследования системных проблем по управлению рисками и разработку перспективных и адекватных современным условиям подходов к их решению.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемам построения систем риск-менеджмента в крупных банках посвящено немало публикаций российских и зарубежных авторов. Значительный вклад в построение и развитие систем риск-менеджмента в кредитных организациях внесли такие отечественные и зарубежные ученые и специалисты как Бухтин М. А. [3], Грюнинг Х., Братанович С. [4], Лаврушин О. И. [1], Лобанов А. А. [16], Иванов В. В. [6], Ольхова Р. Г. [9], Поуз З. С. [10], Сазыкин Б. В. [11], Синки Дж. [12], Чекулаев М. В. [15], Diederichs M. [17], Schierenbeck H. [18] и другие.

Что же касается средних и малых банков, то здесь наблюдается явный пробел в научно-практической литературе. Прежде всего, это объясняется низкой заинтересованностью практиков из средних и малых банков. Это вполне объяснимо, так как у крупных

банков достаточно ресурсов для построения полноценной системы управления рисками, а у малых и средних – дефицит ресурсов и, в первую очередь, высококвалифицированного персонала. Кроме того, построение развитой системы риск-менеджмента в крупных банках является необходимым условием получения высокого рейтинга от международных рейтинговых агентств, что далеко не всегда актуально для средних и малых банков. Ряд авторов отмечают тот факт, что небольшой размер активов, объем операций и т. д. в средних и малых банках ощущение менеджерам возможности «интуитивного» или «ручного» управления рисками [3, 6]. Таким образом, явно недостаточное освещение как в монографической, так и в периодической литературе проблем риск-менеджмента в средних и малых банках, явно свидетельствует об актуальности тематики исследования.

В качестве основной **цели статьи** выступает анализ основных проблем риск-менеджмента в средних и малых банках и выявлении на их основе перспективных направлений построения системы управления рисками, интегрированной в стратегический и оперативный менеджмент банка.

**Обоснование полученных научных результатов.** В процессе анализа монографической и периодической литературы, а также практики риск-менеджмента в средних и малых банках были выявлены следующие проблемы, имеющие системный характер:

*1. Отсутствие интегрированной системы управления рисками.*

Эта проблема характерна для большинства малых и средних банков, что не позволяет получить консолидированную картину по текущему уровню рисков банка в целом. Чаще всего, управление кредитными рисками осуществляется в рамках кредитного департамента, а не подразделения риск-менеджмента, хотя для большинства малых и средних банков основным является как раз кредитный риск. Таким образом, типична ситуация, когда подразделение риск-менеджмента реально никак не контролирует наиболее важные для этого вида банков кредитные риски.

*2. Управление рисками зачастую сводится к выполнению формальных требований Банка России.*

Работа по управлению рисками сводится к написанию на бумаге необходимого количества внутренних документов, положений и регламентов, которые чаще всего даже не предполагают их внедрение и исполнение, а служат только для предъявления во время очередной проверки. Следует отметить, что в большинстве случаев внутренние документы копируются у других банков или практически

дословно повторяют нормативные документы.

*3. Возникновение конфликта интересов.*

Конфликт вызван прежде всего практикой подчинения подразделения риск-менеджмента одному из заместителей руководителя банка, чьи решения сами по себе являются источником риска. Возникающий конфликт интересов обычно решается не в пользу повышения качества управления рисками, в том числе и по причине недостатка капитала у средних и малых банков для создания адекватных риску резервов.

*4. Недостаточность объемов информации для анализа и построения моделей оценки рисков.*

Речь идет о недостаточности объемов как внешней, так внутренней информации. Это приводит к снижению качества анализа внешней среды и создает трудности для получения реальной картины о ситуации внутри банка. Явно ощущается недостаточность статистической информации, что не позволяет строить достоверные модели оценки рисков. В развитых странах, например, в США регулярно публикуется информация по средним показателям компаний разных отраслей экономики, имеется большая накопленная статистика, чего нет в российской практике. Если же средний или малый банк ведет свою собственную статистику, то полученная выборка будет много меньше всей отрасли, поэтому полученные оценки могут быть не адекватны среднеотраслевым.

Недостаточный объем внутренней информации возникает из-за нежелания сотрудников делиться ею с другими подразделениями, а также по причине угрозы потери премии за невыполнение ряда показателей, касающихся качества риск-менеджмента.

Особенность российской практики риск-менеджмента в средних и малых банках заключается в низкой прозрачности банка для риск-менеджеров. Как отмечается в работе [3], в ряде российских банков из сферы контроля риск-менеджмента исключаются операции и сделки, связанные с акционерами и «особыми» услугами для привилегированных клиентов. Доля кредитных сделок, «закрытых» для анализа риск-менеджмента, иногда составляет 50% и более процентов.

*5. Отсутствие четко определенного круга задач, выполняемых подразделением риск-менеджмента.*

Данное обстоятельство приводит к тому, что подразделение риск-менеджмента дублирует функции других подразделений. Прежде всего это касается функций сбора управленческой информации, ее анализа и интерпретации, подготовки отчетности. При этом не определяются специфические функции подразделения риск-

менеджмент, его полномочия и разграничение зон ответственности. На практике это означает высокую вероятность конфликта с бизнес-подразделениями подразделениями банка.

6. Слабая обеспеченность высококвалифицированными кадрами.

Проблему нехватки высококвалифицированных специалистов в области риск-менеджмента ранее испытывали в основном крупные банки, которые самостоятельно внедряли системы управления рисками. В настоящее время Банк России контролирует качество систем риск-менеджмента во всех коммерческих банках, что способствует активному созданию соответствующих подразделений, а, следовательно, порождает дефицит в высококвалифицированных кадрах. Не смотря на то, что целый ряд сильных бизнес-школ России проводит обучение специалистов в области риск-менеджмента по краткосрочным программам, проблема дефицита кадров остается по-прежнему весьма острой.

7. Некритическое заимствование западных моделей измерения и оценки банковских рисков.

В небольших банках в большинстве случаев риск-менеджмент воспринимается как некоторое вспомогательное и не первостепенное подразделение, не только не приносящее доходов, но, скорее даже, мешающее бизнес-подразделениям больше зарабатывать. Поэтому, численность подразделений риск-менеджмента крайне невелика и составляет, как правило, всего несколько человек. При такой численности службы, а также, как уже отмечалось выше, недостатке статистической информации, невозможно полноценно осуществлять функции по разработке методик оценки рисков. Обычно, методики по измерению, оценке и управлению рисками заимствуются у крупных банков или используются западные модели без соответствующей адаптации к реальной ситуации.

Известно, что в развитых странах Запада сложные и дорогостоящие функции разработки методологии риск-менеджмента берут на себя ассоциации банков и подразделения методологии Национальных Банков.

8. Недостаточная развитость информационных технологий (IT) по обеспечения процесса управления рисками.

Обычно построение внутрибанковских IT систем направлено на решение отдельных задач: бухгалтерия, персонал, управленческий учет и т. п. Как следствие, сотрудники подразделений риск-менеджмента большую часть времени затрачивают на получение информации от различных подразделений, преобразование в единый формат и консолидацию данных. Наиболее слабым звеном является консолидация данных филиалов, которая крайне редко происходит в реальном времени. При этом разработка соответствующего программного обеспечения зачастую производится собственными силами, что значительно повышает период разработки и не обеспечивает необходимое качество программного продукта.

В качестве подхода к частичному решению перечисленных выше проблем предлагается использовать концепцию ERM (Enterprise Risk Management).

Концепция ERM может быть определена как концепция построения интегрированного риск-менеджмента банка. Реализация этой концепции на практике позволит:

- обеспечить достижение стратегических и оперативных целей банка с учетом реально складывающихся условий реализации различных видов риска;
- повысить уровень коммуникации руководства банка и его подразделений по ходу возникновения проблемных ситуаций;
- повысить эффективность межфункционального взаимодействия подразделений банка;

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного и «продвинутого» подхода к управлению рисками

Традиционный риск менеджмент	Продвинутый (ERM)
Риски рассматриваются как отдельные внешние угрозы	Риски рассматриваются в контексте стратегии банка
Идентификация и оценка рисков	Формирование портфеля рисков
Снижение рисков	Оптимизация рисков (Доход/риск)
Установление лимитов на риск	Стратегия по управлению рисками
Отсутствие владельцев риска	Четкое закрепление ответственных лиц за конкретными рисками
Бессистемная оценка рисков	Мониторинг и регулярное измерение рисков
«Я не отвечаю за риски»	«За риски отвечают все»

– осуществить риск-ориентированный анализ внешней среды;

– оценить взаимное влияние рисков, возникающих в различных функционально-процессных сферах деятельности банка;

– создать и поддерживать риск-ориентированный образ мышления сотрудников банка на всех уровнях управления.

Для того чтобы малые и средние банки смогли перейти к построению системы ERM, необходима развитая корпоративная культура [3]. Кроме того, внедрение интегрированного риск-менеджмента предполагает реализацию проекта, включающего целый ряд последовательно реализуемых этапов.

Формирование структуры и содержания этапов построения комплексной интегрированной системы риск-менеджмента в средних и малых банках предполагает проведение дальнейших научных исследований и разработок в направлении построения современных систем управления рисками.

**Выводы.** В процессе проведенного исследования выявлены основные проблемы управления рисками в средних и крупных по размеру капитала российских банках. Эти проблемы носят

разносторонний характер: организационные (отсутствие интегрированной системы управления рисками и четко определенного круга задач подразделения риск-менеджмента); методологические (заимствование западных моделей риск менеджмента); кадровые (недостаток высококвалифицированного персонала); информационные (недостаточная развитость информационных технологий).

В качестве перспективного направления совершенствования системы риск-менеджмента средних и малых банках предложено использовать концепцию ERM. Для успешной реализации предложенной концепции целесообразно использовать методологию и инструментарий контроллинга рисков [7, 14]. Выявление функций и задач контроллинга рисков в системе ERM риск-менеджмента малых и средних банков требует дальнейших исследований, опирающихся на теорию стратегического менеджмента, концепцию и методологию контроллинга, математический аппарат современной прикладной статистики, системы поддержки и принятия решений, построенные на методологии ситуационных центров.

*Список использованных источников*

1. Банковские риски: учеб. пособ. / Под ред. О. И. Лаврушина и Н. И. Валенцевой. — М. : Кнорус, 2007. — 232 с.
2. Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер ; пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. — 208 с.
3. Бухтин М. А. Риск-менеджмент в кредитной организации: методология, практика, регламентирование — М. : ИД Регламент, 2008. — 182 с.
4. Грюнинг Х. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / Х. Грюнинг, С. Братанович — М. : Весь Мир, 2007. — 386 с.
5. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации / Н. Б. Ермасова. — М. : Альфа-Пресс, 2005. — 240 с.
6. Иванов В. В. Причины недооценки риска потери ликвидности кредитными организациями в кризисный период / В. В. Иванов // Аналитический банковский журнал. — 2011. — №11. — С. 82–86.
7. Контроллинг: Учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. — 336 с.
8. Ларионова И. В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке / И. В. Ларионова — М. : Консалтбанкир, 2003. — 256 с.
9. Ольхова Р. Г. Банковское дело: управления в современном банке / Р. Г. Ольхова. — М. : Кнорус,

2009. — 188 с.
10. Роуз П. С. Банковский менеджмент / П. С. Роуз. — М. : Изд-во «Дело», 1995. — 440 с.
11. Селюков В. К. Риск-менеджмент: учеб. пособ. / В. К. Селюков. — М. : РосНОУ, 2007. — 360 с.
12. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007
13. Ступаков В. С., Токаренко Г. С. Риск-менеджмент: учеб. пособ. / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 288 с.
14. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 256 с.
15. Чекулаев М. В. Риск-менеджмент: управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности / М. В. Чекулаев. — М. : Альпина паблишер, 2002. — 344 с.
16. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 878 с.
17. Diederichs M. Risikomanagement und Risikokontrolling / M. Diederichs. — Munchen : Franz Vahlen Verlag, 2010. — 310 s.
18. Schierenbeck H. Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstituten / H. Schierenbeck. — Wiesbaden : Gabler Verlag, 1994. — 872 s.