

## **РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ И МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В МНОГОФИЛИАЛЬНОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

© 2008 Р.С. Чернышев\*

**Ключевые слова:** банк, филиал, риск, система, технология, процесс, управление, автоматизация, контроль, отчетность

Исследуются методические аспекты процесса управления банковскими рисками, дается субъектно-объектная характеристика процесса, подвергается критическому анализу действующая система законодательных норм, регламентирующих процесс управления банковскими рисками. Представлены технология организации процесса управления рисками и рекурсивные схемы функционирования систем управления рисками в многофилиальных коммерческих банках с позиции теории больших систем.

В настоящее время экономика России, равно как и вся банковская система России, стоит перед риском изменения мировой рыночной конъюнктуры, перед рисками замедления темпов роста глобальной мировой экономики, перед огромными политическими рисками в борьбе развитых стран за энергетические ресурсы и товарные рынки.

В данной связи наше государство просто обязано иметь фонды и запасы, надежную производственную и финансовую систему. В условиях российской рыночной экономики, которая строится на больших, преимущественно частных, капиталах, нельзя забывать о возможном процессе оттока этих капиталов. В этом случае кредиты станут недоступными, темпы жилищного строительства упадут, безработица увеличится, благосостояние и покупательная способность граждан уменьшатся. Банкам же необходимо будет «сворачивать» или рефинансировать свои раздутые кредитные портфели, работать с неплатежами и списывать на убытки просроченную задолженность. Ликвидность банковской системы пошатнется.

Чтобы смоделированная выше ситуация не оказалась реальностью, необходимо уже сейчас задуматься, что происходит в банковском секторе, а именно: на каком уровне находится риск-менеджмент системы управления российскими банками, подконтрольна ли эта система Банку России в соответствии с положениями Федерального закона от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации»?

Во-первых, указанная система, по сути, состоит не более чем из десятка нормативных актов, т.е. основных нормативных документов Банка России, регулирующих уровень основных финансовых рисков кредитных организаций (кредитный, рыночный и риск ликвидности). Эти документы представлены в таблице.

Подробно рассмотрев указанный материал, можно сделать вывод о том, что законодательная база российской банковской системы до конца не проработана: нет четкого определения, разделения и классификации финансовых рисков, не выявлены их отличия от нефинансовых рисков, отсутствует четкая единая методология управления рисками (имеются только отдельные разрозненные формулы и методики по конкретным рискам), необходима историческая база показателей и коэффициентов (известна лишь история лимитов и основных ставок) и т.д. Более того, в большинстве случаев упомянутые в таблице нормативные документы носят рекомендательный характер. Это означает, что процесс развития системы управления рисками в РФ находится на уровне осмысления и принятия, а не анализа и разработки, и тем более, не на стадии управления.

Второй и очень значимый недостаток системы управления рисками российскими банками, точнее сказать, вторая причина отсутствия такой системы - низкий уровень автоматизации процессов контроля и отчетности. И это касается не только архитектуры «коммерческий банк - Центробанк», но и архитек-

\* Чернышев Роман Сергеевич, аспирант Тольяттинского государственного университета.

№ п/п	Нормативные документы и показатели	Регламентируемые риски		
		Кредитный	Рыночный	Ликвидности
1	Инструкция Банка России от 16.01.2004 г. № 110-И (нормативы Н1 - Н12)	Да	Да	Да
2	Положение Банка России от 24.09.1999 г. № 89-П (валютный риск как составляющая Н1)	Да	Да	Да
3	Указание Банка России от 31.03.2000 г. № 766-У	Да	Да	Да
4	Указание Банка России от 16.01.2004 г. № 1379-У (показатели уровня ликвидности и оценки активов)	Да	Да	Да
5	Положение Банка России от 26.03.2004 г. № 254-П и Положение Банка России от 20.03.2006 г. № 283-П (резервы)	Да	Нет	Нет
6	Инструкция Банка России от 15.07.2004 г. № 124-И (лимиты ОВП)	Нет	Да	Нет
7	Письмо Банка России от 23.06.2004 г. № 70-Т (типичные риски)	Да	Да	Да
8	Письмо от 27.07.2000 г. № 139-Т	Нет	Да	Да

туры “филиал банка - головной банк”. Необходима некая глобальная кибернетическая программная оболочка, которая связала бы весь процесс воедино. Так, банки в режиме реального времени могли бы выявлять неявные риски и управлять ими. Если провести аналогию “риск - компьютерный вирус”, то среда продуктов лаборатории Касперского - это то, что может быть взято за базовый принцип, где ЦБ будет выполнять роль самой лаборатории, а коммерческие банки - роль обширной аудитории пользователей ПК, которым необходимо сканировать систему на риски-вирусы.

Отсутствие унифицированных стандартов процесса управления рисками, его описательной и математической модели вызывает трудности в создании любой программной оболочки и является отправной точкой в исследовании.

Итак, методология анализа и субъектно-объектная характеристика процесса управления рисками должны занимать первостепенное место в освоении и развитии систем и механизмов принятия решений. В этом смысле удобно представить банк как объект, как ячейку предпринимательской деятельности, как предприятие в сфере кредитно-расчетного бизнеса.

Предприятие, функционирующее в условиях конкурентной среды, помимо получения прибыли, должно ставить перед собой цель - повышение конкурентоспособности своей продукции, изучение деятельности конкурентов, стремление занять свою нишу на рынке, сформулировать стратегию развития, оценить

возможности функционирования, сильные и слабые стороны, связи с внешней средой.

Товаром такого предприятия являются кредитные или иные услуги, в совокупности с многочисленными операциями формирующие некий банковский продукт, который активно рекламируется, продвигается и по каналам дистрибуции доходит до конечного покупателя.

Таким образом, банк можно считать особым видом предприятия, которое производит финансово-кредитные услуги, платежные средства для наличного и безналичного оборота, услуги по коммуникации денег и платежей, а также различные виды трансформационной деятельности<sup>1</sup>.

Как и любая экономическая система, подобная система находится в дисбалансе, когда множество внешних и внутренних экономических факторов (экономические кризисы, инновации, инфляция и т.д.) воздействуют на эту систему различными по силе и направлению процессами. Этот дисбаланс и порождает риск - измеренное в денежном выражении произведение двух множителей: возможной суммы потерь и вероятности возникновения таких потерь. Конечно, любому риску присущ элемент случайности и неопределенности. Многие исследователи в этом случае выделяют следующие риски: кредитный, рыночный, риск ликвидности и операционный. Однако в данном случае следует расширить эту классификацию и разделить риски: по характеру возникновения (внутренние количественные - филиалы, клиенты, операции, а также внешние качественные - политика, экономика) и по степени влияния



на систему в целом (какую часть банковской системы риск охватывает).

Итак, процесс управления рисками (далее - ПУР) довольно сложный высокоинтеллектуальный технологичный процесс (рис. 1), который требует знания и понимания неоднородности и взаимосвязанности многочисленных факторов, вызывающих риски.

Основные мыслительные упаковки организации данного процесса следующие.

1. ПУР должен учитывать множественную классификацию рисков и быть универсальным. Алгоритмы работы с рисками в системе должны иметь унифицированную методологию и основу.

2. Риски и их возникновение в системе ПУР должны рассматриваться в динамике и на постоянной основе. Необходимо накапливать опыт и базу данных рискованных ситуаций.

3. Следует постоянно обновлять системы и алгоритмы ПУР, а также находить новые внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на ПУР в данный момент.

4. Важно уметь прогнозировать состояние систем ПУР на ближайшую перспективу и возможность действия алгоритмов систем ПУР на случай непредвиденных обстоятельств.

5. В ПУР должны быть задействованы алгоритмы работы модуля контроля, обновления и модуля превышения лимитов.

6. Системы ПУР должны быть автоматизированы настолько, насколько это возможно.

На рис. 1 показаны стадии технологии процесса управления рисками. Важно на 1-й стадии определения цели точно обозначить уровень начального приемлемого риска при ожидании (сохранении) определенного дохода или эффекта от операции. Такой риск будет высоким, так как его не коснулись пять основных технологических мероприятий по его снижению.

Далее риск будет снижаться или мотивированно удерживаться до самой последней - 5-й - технологической стадии. Вся технология должна опираться на мощную организационную структуру и учитывать факторы корпоративного управления, а также общий профиль "риск - выгода" в совокупности активных-пассивных операций.

Перейдем к анализу функционирования системы управления рисками в многофилиальных коммерческих банках. Эту систему составляют три подсистемы: головной офис, филиал и дополнительный офис. Чтобы общая система управления рисками работала надежно, необходимо выстраивание взаимосвязанной вертикали ответственности по всем трем подсистемам.

Основная проблема здесь - территориальная удаленность от головного банка филиалов и дополнительных офисов и, как следствие, отсутствие гибкости при их взаимодействии. Таким образом, реализация эффективной региональной деятельности филиальной сети банка предусматривает качествен-

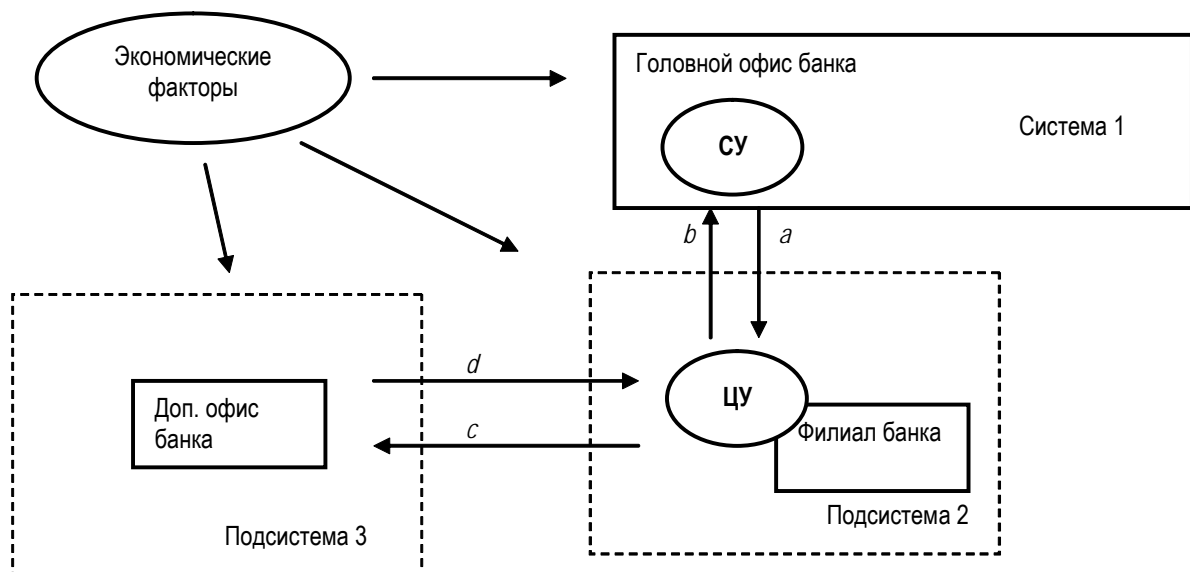


Рис. 2. Процесс управления рисками многофилиального банка

ное информационное обеспечение и объективное представление о ресурсах и потенциале развития региона<sup>2</sup>.

На рис. 2 показан участок управления (ЦУ), который является центром управленческого взаимодействия подсистем 2 и 3 системы 1. Факторы экономических процессов оказывают воздействие на всю систему целого, сигналы о деятельности всей системы должны восприниматься внешними рецепторами подсистем согласно стратегии и правилам, установленным центром стратегического управления рисками (СУ). Информация поступает по горизонтально-вертикальным связям из системы 1 в подсистемы. Внутри подсистемы 2 информация от высшей системы 1 передается по каналу *a* для передачи на более низкий уровень подсистемы 3 по каналу *c*. Данные о деятельности дополнительного офиса банка накапливаются в подсистеме 3 и с кумулятивным эффектом передаются в систему 1 головного офиса через подсистему 2 филиала банка по линиям взаимодействия *d* и *b*.

В целях эффективной работы в ПУР многофилиальной банковской сети необходимо наличие центра управления и центра стратегии управления, отвечающих за согласованную работу всех систем и подсистем. Следует отметить, что ЦУ постоянно должен контролировать и корректировать собственную работу, а также работу "третьих" подсистем на предмет соответствия стратегии СУ в развитии и управлении многофилиальной сетью.

Рассмотрим более подробно ПУР многофилиального банка со стратегической системой управления и развития СУ на уровне высшего исполнительного топ-менеджмента банка (рис. 3), где каждый филиал А, В и С имеет свой ЦУ на уровне локальных отделов с менеджментом среднего звена (далее - ЦУА, ЦУВ и ЦУС) и свою собственную задачу по созданию или продвижению сервисов и продуктов на рынке. Инструментом управления рисками в А, В и С будет их ЦУ, соответственно. ЦУ осуществляет анализ, идентификацию и оценку риска, взаимодействует с

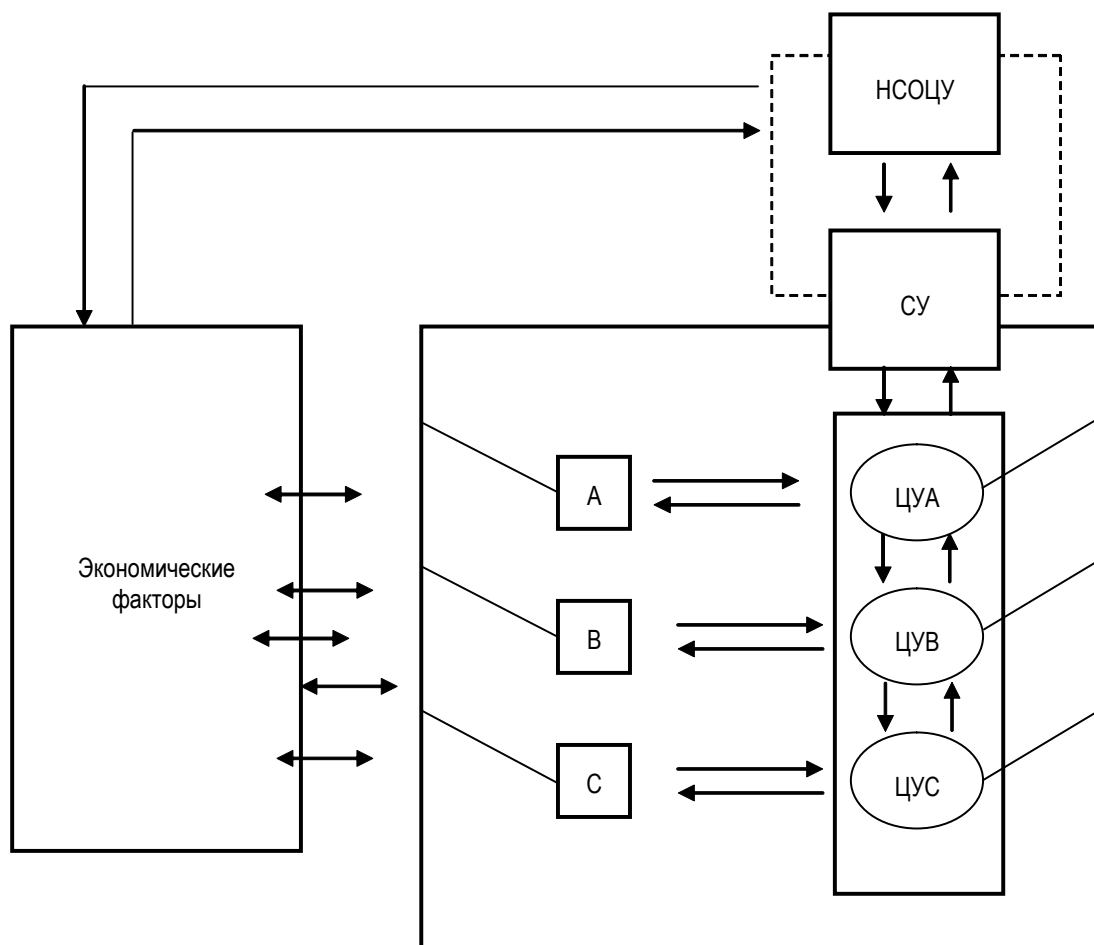


Рис. 3. Независимая система организации центрального управления рисками банком, имеющим филиалы А, В и С

более высокой системой управления и с соседними ЦУ. Допустим, А производит услуги и продукты, которые идут на реализацию и частично попадают для доработки или распространения в В. Также предположим, что А и В имеют резкие территориальные и организационные различия. СУ в данном случае может изменить стратегию развития А посредством команд в ЦУА. Но это невозможно сделать локально в отношении продуктов и услуг, связанных с В и С, так как ЦУА должен информировать и совместно разрабатывать условия изменений и взаимодействия с ЦУВ и ЦУС.

Решает подобную задачу независимая система организации центрального управления на уровне правления банка (далее - НСОЦУ), которая является высшей системой организации ПУР, так как осуществляет организацию всей деятельности по управлению рисками банка. Основная роль НСОЦУ - обеспечивать достаточный уровень взаимной обратной связи между частями системы, распределять информацию между уровнями, передавать полномочия по стратегии развития ПУР. Обратная связь систем ЦУ, СУ и НСОЦУ осуществляется таким образом, что об-

разуется закольцованная схема (правая петля на рис. 3), позволяющая сбалансировать возбуждающее и сдерживающее влияние экономических факторов для погружения системы ПУР в состояние равновесия.

Если подходить к вышеописанному материалу с позиции теории больших систем, то схемы организации ПУР не имеют локального узкоспециального смысла, поскольку являются проектно-аналитическим обобщением. Многоуровневая иерархия большой системы ПУР (рис. 2, 3) может быть воспроизведена в рамках каждого мини-процесса на уровне дополнительного офиса, подразделения и так до бесконечности. Именно такой рекурсивный универсальный характер схем делает их интересными для внедрения технологий управления риском в любом многофилиальном банке.

<sup>1</sup> Калтырин А.В. Банки в системе кредитно-финансовых отношений переходной экономики. Шахты, 1997. С. 109.

<sup>2</sup> Лябах Н.Н., Чефранов С.В. Информационно-аналитическая поддержка сценариев развития мировой экономики / Под ред. Ю.С. Колесникова. Ростов н/Д, 2005. С. 3.