

гия группы, дальше разрабатываются бизнес-стратегии – отдельно для малого и среднего бизнеса, отдельно – для розницы и т.д. Под них разрабатываются стратегические «карты» всех управляющих процессов, в том числе и рисков. И безусловно, при принятии стратегий развития – как пятилетней, так и годовой – важнейшей частью работы является их согласование с управляющими процессами, в частности с «рисками».

Возвращаясь к вопросу о повышении ответственности «рисковиков», могу сказать: у нас показатели деятельности всех ключевых сотрудников привязаны к финансовому результату всей группы. Поэтому они несут ответственность за бизнес группы в целом.

А. КОБЦЕВА: Хотела бы дополнить свое предыдущее выступление. Дело в том, что банк является единым целым, и у нас бизнес-планы по выдачам кредитов - ежемесячные. За каждый прецедент использования своего права вето или отказ в кредитовании я отчитываюсь перед руководством, я должна объяснить, почему отказалась дать согласие на ту или иную сделку. И, естественно, риск-менеджеры должны быть бизнес-ориентированными людьми, они не должны допускать необоснованного давления на бизнес.

Р. КЕНИГСБЕРГ: Я полностью поддерживаю призыв договариваться «на берегу». Если такой договоренности нет,

то мнение риск-менеджера по тому или иному вопросу очень сложно понять. Поэтому самая большая проблема – насколько проработанными являются стратегии банков. Они должны представлять из себя не просто декларации, а тщательно проработанные финансовые планы. Если так и делается, то риск-менеджмент получает возможность контролировать деятельность банка.

Риск-менеджер становится своего рода ответственным за мониторинг ключевых показателей банка. И если он видит, что допустимый уровень дефолта составляет в теории 10%, а на практике этот показатель приближается к 12%, то он должен «просигнализировать». В этом случае даже право ве-

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ



Роберт Кинг, управляющий директор Moody's Analytics

«Финансовый кризис вывел необходимость улучшения практики стресс-тестирования для всех видов банковских рисков: кредитных, рыночных, ликвидных и операционных рисков. В результате в последние пару лет регуляторы сосредоточили на стресс-тестировании свое особенное внимание. Тем не менее мы полагаем, что стресс-тестирование стоит рассматривать не только с точки зрения соответствия требованиям регулятора, но и как мощный инструмент бизнес-планирования. Для полноценного управления рисками важно согласовать взаимодействие кредитных департаментов, желающих увеличить прибыль, и подразделений, отвечающих за риск-менеджмент. Принято считать, что прибыльность и риск-менеджмент не сочетаются друг с другом. В Moody's Analytics мы придерживаемся другого мнения. Грамотный и интегрированный риск-менеджмент может использоваться как вводная информация для успешных бизнес-стратегий. Принцип решения, согласно европейскому опыту, следующий. Во-первых, необходимо определить границы ап-

петита к риску на уровне совета директоров банка – соотносить стремление увеличить прибыль и сохранить активы. Во-вторых, следует правильным образом организовать предоставление отчетности, наладить обмен информацией. Критически важно оборудовать банк единым хранилищем данных, относящихся к финансовой информации и информации о рисках, и обеспечить доступ к этой информации для принятия решений. В-третьих, необходимо включить показатель аппетита к риску в кредитное ценообразование и управление лимитами. В-четвертых, внедрить систему управления рисками предприятия (ERM), которая позволяет лучше интегрировать деятельность департаментов риска и финансов.

Одна из сложностей управления рисками заключается в том, что эта профессия до сих пор не имела глобальных стандартов квалификации. Сейчас ситуация меняется: Moody's Analytics спонсирует новую разработку в этой области, называемую iRSQ (Институт стандартов и квалификации рисков), развивает и продвигает независимые стандарты профессиональной компетентности, которые уже получили признание рынка и поддержку отраслевых организаций, регуляторов и банковских институтов по всему миру. Хорошим примером повышенного внимания к возможностям профессионального образования является и то, что регулярные конференции по управлению рисками, которые проводит Moody's Analytics в Москве, ежегодно собирают более ста банковских сотрудников и руководителей».