

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ

Дополнение
к учебному ресурсу
“Лидерство советов директоров
в корпоративном управлении”

1 Риск-менеджмент
в системе
корпоративного
управления

2 Роль банков в экономике

3 Риск и экономика
банковской деятельности

4 Банковское
регулирование
и надзор

5 Управление рисками
и измерение/оценка рисков



Global
Corporate
Governance
Forum



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКАХ

ДОПОЛНЕНИЕ

*К УЧЕБНОМУ РЕСУРСУ “ЛИДЕРСТВО СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ
В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ”*



Global
Corporate
Governance
Forum



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group

Copyright 2010.

Международная финансовая корпорация
2121 Pennsylvania Avenue, NW Washington, DC 20433

Все права защищены.

Сведения, толкования и заключения, изложенные в этой публикации, никоим образом не являются точкой зрения Международной финансовой корпорации, связанных с ней организаций, членом советов директоров или стран, которые они представляют. Международная финансовая корпорация не дает никаких гарантий относительно достоверности данных, содержащихся в этой публикации, и не несет никакой ответственности за какие-либо последствия их использования.

Содержание этой публикации защищено авторским правом. Воспроизведение и/или распространение этой работы либо ее частей считается нарушением соответствующего законодательства. Международная финансовая корпорация поощряет распространение этой публикации и дает разрешение использовать эту работу и копировать ее части в личных некоммерческих целях, без права перепродажи, дальнейшего распространения или подготовки работ на основе содержащейся в ней информации. Для какого-либо другого распространения или использования этой работы требуется письменное разрешение Международной финансовой корпорации.

Для получения разрешения на копирование или перепечатку просим направлять запрос с полной информацией в:

Международную финансовую корпорацию:
c/o the World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Все запросы о правах и лицензиях, включая производные авторские права, следует направлять в:

Международную финансовую корпорацию:
c/o the Office of the Publisher
World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Fax: +1 202-522-2422

Предисловие

Приветствую Вас на страницах пособия “Корпоративное управление в банках”, Дополнения к Учебному ресурсу “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, опубликованного Глобальным Форумом по корпоративному управлению в 2008 году.

Международный финансовый кризис, начавшийся в 2007 году, обнажил целый ряд слабых сторон в корпоративном управлении некоторых банков. Национальные и международные организации потратили не поддающиеся счету миллиарды часов (и миллиарды долларов) на стабилизацию мировой финансовой системы и поиск глубинных причин кризиса. В рамках этой важной работы Форум решил изучить потребности советов директоров банков в сфере корпоративного управления и управления рисками. С этой целью Форум реализовал обширную научно-исследовательскую программу, которая включала изучение существующей литературы, опрос мнений участников рынка, интервью с исполнительными лицами банков, заседания фокус-группы в составе членов советов директоров банков, консультации с международным консультативным Советом, состоящим из авторитетных экспертов, использование Консультативной Группы по Частному Сектору Форума, а также две международные встречи на высоком уровне с банкирами, директорами, регуляторами, научными работниками и другими лицами, с целью исследования существующих методов корпоративного управления в банках.

Пособие “Корпоративное управление в банках” является итоговым продуктом этого процесса. Представляя собой специальную отраслевую программу обучения, предназначенную для применения вместе с Учебным ресурсом “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, пособие “Корпоративное управление в банках” построено на основном заключении, выведенном по итогам нашего исследования: банки очень отличаются от других коммерческих предприятий. Вряд ли существуют другие такие секторы предпринимательской деятельности, которые имели бы такой огромный эффект на реальную экономику. И вряд ли есть какие-либо другие предприятия, которые бы обладали свойственной банкам хрупкостью, заключенной в их бизнес-модели. И вряд ли найдутся другие предприятия, которые требовали бы такой глубокой отраслевой компетенции от своих советов директоров.

Это дополнение призвано способствовать повышению такой отраслевой компетенции. Если учесть, что Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении” содержит описание базовых и передовых концепций корпоративного управления, а пособие “Корпоративное управление в банках” – специальную программу обучения по корпоративному управлению рисками в банках, сочетание этих двух обучающих материалов Форума предлагает тренерам полный, но гибкий курс обучения.

За разработку и выпуск пособия “Корпоративное управление в банках” отвечал коллектив компетентных специалистов, посвятивших себя корпоративному управлению, в составе: Джона Луконника (Jon Lukomnik) в качестве ведущего консультанта Проекта, Кетрин Лоутон (Catherine Lawton) в качестве ведущего составителя, ее помощника Дэвида Риссера (David Risser) – из Нестор Адвайзорз; Хассана Ель-Шабраваша (Hassan El-Shabrawashi) и Хосе Крус-Осорियो (Jose Cruz-Osorio), в качестве руководителей направлений и представителей Форума. На различных этапах процесса изучения и составления пособия свои знания и рекомендации представляли много других людей, институций и коллег из Международной Финансовой Корпорации (МФК), за что мы их искренне благодарим. И хотя перечислить всех, кто внес свой вклад в составление пособия “Корпоративное управление в банках”, не представляется возможным, нам особенно хотелось бы отметить Лауру Ард (Laura Ard), Дэвида Беатти (David Beatty), Джан Пьеро Синья (Gian Piero Signa), Максина Гарви (Maxine Garvey), Лео Голдшмидта (Leo Goldschmidt), Давита Карапетяна (Davit Karapetyan), Майкла Келли (Michael Kelly), Мари Джо Ларсон (Mary Jo Larson), Кристофера Маттокса (Christopher Mattox), Ари Наима (Ary Naim), Ренату Швоб (Renate Schwob), Джеймса Д. Спеллмана (James D. Spellman), Мартина Стайндля (Martin Steindl) и Джорджа Войта (George Vojta).



Филип Армстронг (Philip Armstrong)

Глава Глобального Форума по корпоративному управлению

Выпуск пособия “Корпоративное управление в банках” стал возможным благодаря щедрой поддержке правительств Австрии, Люксембурга и Нидерландов.

Австрия	Австрийский банк развития
Люксембург	Министерство финансов
Нидерланды	Министерство иностранных дел

Перевод на русский язык осуществлен при поддержке Австрийского банка развития (OeEB).

Содержание

Предисловие

Вступление	iii
-------------------------	-----

Вводная часть	iv
----------------------------	----

Содержание пособия.....	iv
-------------------------	----

Действующие лица.....	iv
-----------------------	----

Структура унитарного Совета директоров Неймей Банка.....	iv
--	----

Часть I. Корпоративное управление рисками	3
--	---

1. Риск-менеджмент в системе корпоративного управления	5
---	---

1.1 Роль неисполнительных директоров.....	5
---	---

1.2 Роль председателя совета директоров банка.....	6
--	---

1.3 Управление рисками в рамках банковского учреждения.....	6
---	---

1.4 Культура управления рисками.....	7
--------------------------------------	---

1.5 Корпоративное управление рисками.....	8
---	---

1.6 Стратегическое и ежегодное планирование: определение склонности к рискам.....	8
---	---

1.7 Мониторинг рисков со стороны совета директоров.....	11
---	----

1.8 Корпоративное управление рисками и работа комитетов совета директоров.....	17
--	----

Часть II. Банковские риски и выгоды	29
--	----

2. Роль банков в экономике	29
---	----

2.1 Банки как финансовые посредники.....	29
--	----

2.2 Взаимосвязанность системы: финансовый сектор и реальная экономика.....	29
--	----

2.3 Внутренняя уязвимость банков.....	30
---------------------------------------	----

2.4 Сетевой эффект уязвимости банков.....	30
---	----

2.5 Страхование депозитов.....	31
--------------------------------	----

3. Риск и экономика банковской деятельности	32
--	----

3.1 Генерирование прибыли.....	32
--------------------------------	----

3.2 Профиль доходности риска и качество активов.....	34
--	----

3.3 Увеличение соотношения кредитов к депозитам.....	34
--	----

3.4 Повышение соотношения активов к собственному капиталу.....	36
--	----

3.5 Принятие рисков и банковская деятельность.....	41
--	----

4. Банковское регулирование и надзор	44
---	----

4.1 Банковское регулирование.....	44
-----------------------------------	----

4.2 Базельский комитет по банковскому надзору.....	45
--	----

4.3 Микропруденциальное и макропруденциальное регулирование.....	48
--	----

4.4 Банковский надзор.....	49
----------------------------	----

4.5 Принудительное правоприменение.....	49
---	----

4.6 Рыночная дисциплина.....	49
------------------------------	----

4.7 Сложности функции директора, обусловленные нормативно-правовыми актами, которые регулируют банковскую деятельность.....	52
---	----

Часть III. Надзор за управлением рисками	57
---	----

5. Управление рисками и измерение/оценка рисков	57
--	----

5.1. Роль департамента по управлению рисками.....	57
---	----

5.2. Виды рисков.....	58
-----------------------	----

5.3. Организация управления рисками.....	59
--	----

5.4.	Как избежать наиболее распространенных ошибок, которые допускают члены совета директоров при интерпретации анализа рисков.....	63
5.5.	Риски в банковском и торговом портфелях	64
5.6.	Кредитный риск	65
5.7.	Структурный риск изменения процентной ставки и валютный риск	68
5.8.	Риск потери ликвидности	72
5.9.	Агрегирование рыночных рисков в торговом портфеле	75
5.10.	Операционный риск	76
5.11.	Регуляторный риск, риск нарушения законодательства и правовой риск	76
5.12.	Репутационный риск	77
5.13.	Измерение и управление системными рисками	78
5.14.	Рекомендации на основе наилучшей практики относительно идентификации и измерения/оценки рисков	81
Глоссарий банковских терминов		83
Список использованной литературы		87

Вступление

Пособие *“Корпоративное управление в банках”* – это учебный ресурс для советов директоров банков в странах с формирующимися экономиками, подготовленный по заказу Форума в рамках его Проекта оздоровления финансовых рынков.

О Глобальном Форуме по вопросам корпоративного управления

Глобальный Форум по вопросам корпоративного управления – это идейная основа и площадка для распространения знаний и развития потенциала участников рынка, посвященная реформе корпоративного управления в странах с развивающимися и формирующимися экономиками. Форум предлагает уникальное собрание экспертных знаний, опыта и решений по ключевым вопросам корпоративного управления, накопленных специалистами как из развитых, так и из развивающихся стран.

Главной задачей Форума является содействие развитию частного сектора как движущей силы экономического роста, уменьшение уязвимости развивающихся и формирующихся рынков к финансовым кризисам, а также предоставление корпорациям стимулов для инвестирования и достижения высоких показателей деятельности, осуществляемой в прозрачной, устойчивой и социально ответственной манере. С целью выполнения поставленных задач Форум поддерживает партнерские отношения с международными, региональными и национальными институтами, опираясь на широко разветвленную всемирную сеть лидеров из частного сектора.

Учрежденный в 1999 году Всемирным банком и Организацией Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), Форум является созданным в рамках Международной Финансовой Корпорации (МФК) механизмом распоряжения средствами ряда грантодателей. Средства предоставляются как МФК, так и правительствами Австрии, Франции, Люксембурга, Нидерландов, Норвегии и Швейцарии.

О Проекте оздоровления финансовых рынков

Финансовый кризис выявил немало слабых мест в корпоративном управлении, особенно в части корпоративного управления рисками, во многих учреждениях по всей отрасли финансовых услуг. В ответ на это Форум инициировал Проект оздоровления финансовых рынков. Цель этого Проекта – вооружить советы директоров банков соответствующими инструментами, которые бы дали им возможность: управлять своими банками добросовестно и честно; развивать и поддерживать правильную профессиональную квалификацию, чтобы исполнять функции надзора и надлежащим образом управлять рисками. Работая через местные рыночные институты, Проект стремится достичь этого путем создания самофинансирующихся программ обучения лидерству для советов директоров на системно важных формирующихся рынках, и чтобы при этом целевой аудиторией программы были именно неисполнительные директора банков.

Проект начался с внутренних и внешних консультаций, которые помогли определить объем работы, а также значимые темы и вопросы. Мы благодарим участников – директоров, банкиров, регуляторов, банковских экспертов и т.п. из всех регионов за щедро предоставленные нам время и знания.

О пособии *“Корпоративное управление в банках”*

“Корпоративное управление в банках” – это краеугольный камень учебной программы. Фокусируясь на уникальности банковской деятельности и на роли совета директоров в банке, это пособие служит дополнением к Учебному ресурсу *“Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”*, которое было составлено как учебное пособие для советов директоров всех видов компаний. Оно предназначено для тех, кто имеет хорошие знания о корпоративном управлении, приобретенные либо через обучение по программе, основанной на Учебном ресурсе *“Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”*, либо другим способом.

В основе пособия *“Корпоративное управление в банках”* лежат как консультации с участниками рынка, так и изучение огромного массива литературы и интервью с директорами, банкирами и директорами по управлению рисками из банков, работающих в Европе, Центральной Азии, Среднем Востоке, Северной Америке и Африке.

Коллектив, работавший над составлением пособия *“Корпоративное управление в банках”*:

Филип Армстронг (Philip Armstrong)

Глава Глобального Форума по корпоративному управлению

Хосе Крус-Осорио (Jose Cruz-Osorio)

Руководитель направления,

Проект оздоровления финансовых рынков

Консультант по управлению,

Глобальный Форум корпоративного управления

Кетрин Лоутон (Catherine Lawton)

Автор-составитель пособия *“Корпоративное управление в банках”*

Директор, Нестор Адвайзорз Лимитед

(Nestor Advisors Limited)

Джон Лукомник (Jon Lukomnik)

Редактор *“Корпоративное управление в банках”*

Ведущий консультант,

Проект оздоровления финансовых рынков

Управляющий Директор, Синклер Кепитал ЛЛС

(Sinclair Capital LLC)

Дэвид Риссер (David Risser)

Исследователь, *“Корпоративное управление в банках”*

Старший аналитик, Нестор Адвайзорз Лимитед

(Nestor Advisors Limited)

Вводная часть

СОДЕРЖАНИЕ ПОСОБИЯ

“Корпоративное управление в банках” — это рассказ о “путешествии”, в которое отправляется вновь назначенный член совета директоров банка, чтобы приобрести понимание, навыки и видение сути вещей, необходимые для выполнения особых задач, стоящих перед директорами банка. Эти материалы знакомят читателей с:

- ▶ рекомендациями по наилучшим практикам в корпоративном управлении рисками;
- ▶ результатами исследований, касающихся финансового кризиса, который начался в 2007 году;
- ▶ пониманием особенностей бухгалтерского учета банковской деятельности, экономической теории банковской деятельности, управления рисками в финансовом и банковском секторе.

“Корпоративное управление в банках” — это составленное специально для банков дополнение к Учебному ресурсу Форума “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении” для директоров финансовых и нефинансовых компаний.

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА:

- Алекс** — вновь назначенный директор Неймей Банка (Nejmeh Bank)¹
- Сельма** — Председатель Совета директоров, Неймей Банк
- Макс** — Главный исполнительный директор, Неймей Банк
- Томас** — Корпоративный секретарь, Неймей Банк
- Викрам** — Председатель комитета по вопросам рисков Совета директоров, Неймей Банк
- Надя** — Глава отдела внутренних экономических исследований местного Центрального Банка
- Адам** — Глава отдела надзора в местном регуляторе банковской деятельности
- Азиз** — Директор по управлению рисками, Неймей Банк.

СТРУКТУРА УНИТАРНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЕЙМЕЙ БАНКА

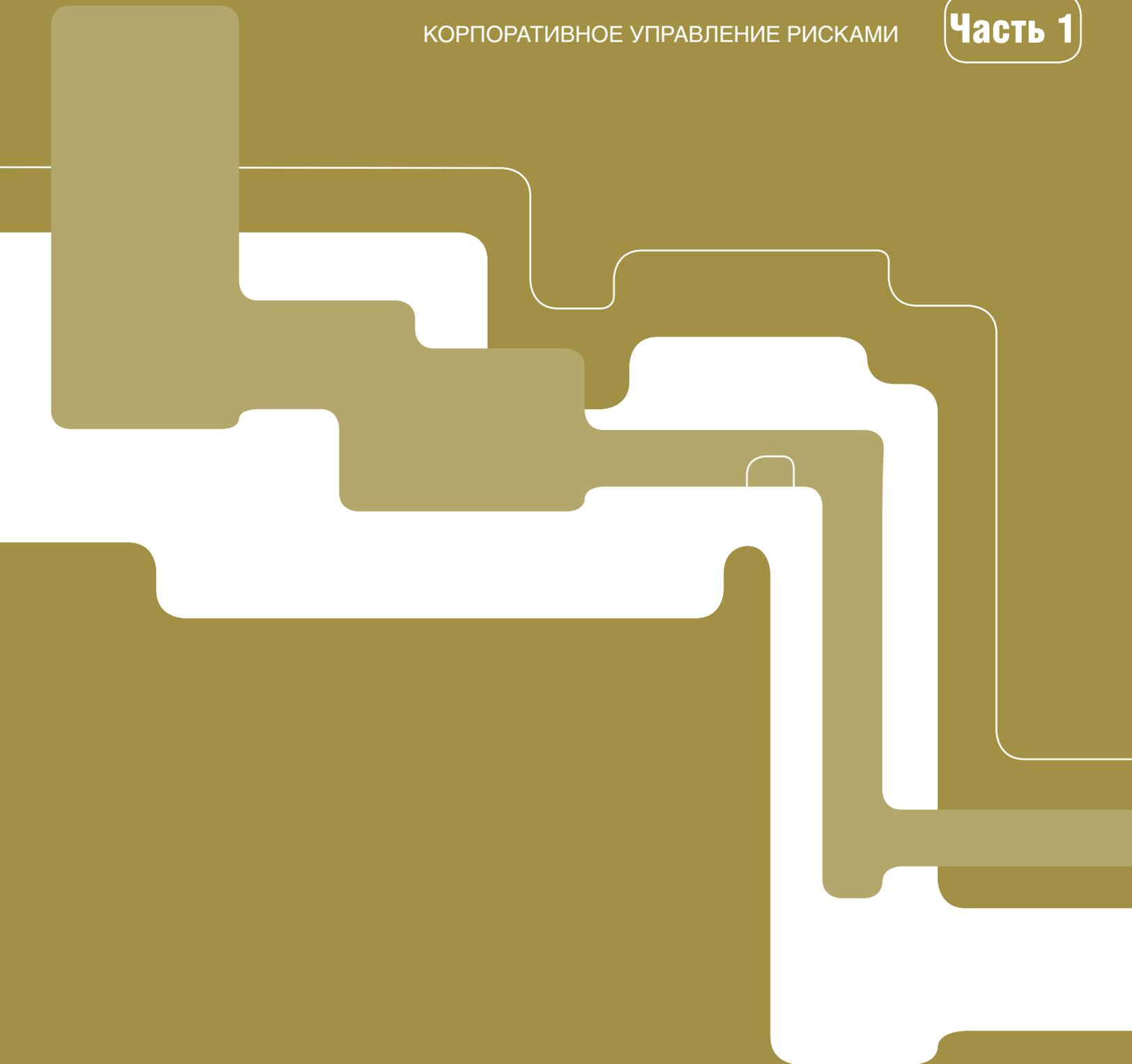
Неймей Банк – это вымышленный банк, который является носителем современных практик реальных банков, довольно успешно переживших финансовый кризис 2007-2009 гг.

То, что Неймей Банк задумывался как банк, которым управляет унитарный совет директоров, вовсе не предполагает, что такая модель является предпочтительной. Добытые эмпирическим путем сведения о сравнительной успешности деятельности европейских банков во время финансового кризиса, начавшегося в 2007 г., не дают оснований полагать, что, при всех других равных условиях, унитарная или двухуровневая модель советов директоров увеличивала или уменьшала бы вероятность краха банков.²

Практики советов директоров, описанные в “Корпоративном управлении в банках”, применимы как к унитарным, так и двухуровневым структурам советов директоров. Практики исполнительных комитетов применяются к правлениям в двухуровневых структурах советов директоров.

¹ Неймей – в переводе с арабского “Звезда”

² См., например, Нестор Адвайзорз, 2009 “Советы директоров банков и финансовый кризис: сравнительное исследование корпоративного управления 25 крупнейших европейских банков”, Лондон.



Часть I. Корпоративное управление рисками

Получив приглашение стать членом Совета директоров Неймей Банка, Алекс взвешивал, какая ответственность на него ляжет в случае, если он согласится. Он успешный владелец бизнеса и предприниматель, его компании приобретают все большее значение для экономики страны и уже успешно разрослись и вышли на международный уровень. Он считал это приглашение честью для себя, ведь это было отражением как его вклада в отечественную экономику, так и его собственной репутации.

Неймей Банк, относительно молодой банк, показывал в течение последних десяти лет стремительный рост. При наличии активов на сумму 10 миллиардов евро, Банк генерировал 300 миллионов евро чистой прибыли и был объявлен местной прессой как один из наиболее перспективных банков на формирующихся рынках, истинная “звезда” (именно так переводится его название с арабского языка). Являясь в основном розничным и коммерческим Банком, Неймей имеет разветвленную сеть из 400 региональных отделений, работает в 10 странах и превосходно ведет банковские операции даже в Интернете и по телефону.

Банк также не раз отмечали за его первоклассный подход к корпоративному управлению. В состав Совета директоров входят Главный исполнительный директор, Финансовый директор и семь неисполнительных директоров. Большинство неисполнительных директоров ранее были банкирами, работали в Центральном Банке или в регуляторе банковского сектора. Алекс будет только одним из двух директоров, у которых нет опыта в банковской отрасли.

– Может, кто-то, проработавший на высокой должности в банковском секторе, был бы более подходящим кандидатом, чем я, – предположил Алекс.

– Нет, – ответила Сельма. – Комитет по выдвижению кандидатур и корпоративному управлению тщательно обдумал этот вопрос. У нас уже есть несколько членов Совета директоров с

солидным опытом в банковском секторе. Комитет и я, как его Председатель, действительно считаем наличие опыта необходимым. Но мы также признаем необходимость воспользоваться опытом и проницательностью тех людей, которые преуспели за пределами банковской отрасли. Ведь вы принесете в Совет директоров совершенно другой набор навыков и взглядов, который поможет нам вывести банк в будущее.

– Какой именно опыт вас интересует? – спросил Алекс.

– В нескольких сферах, – сказала Сельма. – Вы построили два различных и успешных бизнеса, и ваше видение, приобретенное в ходе работы над ними, хорошо дополнит наш Совет директоров. Во-первых, ваш трейдерский бизнес: приобретя горнодобывающие активы, ранее находившиеся в государственной собственности, вы трансформировали их управление и культуру таким образом, что они теперь полностью удовлетворяют требованиям компании, находящейся в частной собственности. Вы также превратили это предприятие в лидера торговли товарной продукцией. Это говорит о том, что вы хорошо понимаете, какие трудности сопряжены с построением международного бизнеса, а также признаете важность управления рисками, такими, например, как риск изменения цен на товарную продукцию и валютный риск. Во-вторых, – продолжила она, – построив практически из ничего одну из ведущих в регионе телекоммуникационных компаний, вы ощутили, что значит управлять динамичным, стремительно растущим бизнесом, который должен постоянно адаптироваться к конкурентной среде и инновациям. Наш бизнес очень сильно вырос за последние десять лет, и, так как дела во время последнего финансового кризиса у нас шли весьма неплохо, мы стремимся капитализироваться на других возможностях роста, которые появятся в перспективе. Наверное, не менее важной является ваша репутация. Вас считают очень способным и глубоко уважают как бизнесмена. Ваша благотворительная работа и репутация этичного бизнесмена хорошо укладываются в культуру, которую мы развили в Неймей Банке. Кроме того, на вас смотрят как на человека, который открыто высказывает свое мнение и не боится принимать вызовы.

РИСУНОК 1. Важнейшие качества членов эффективного совета директоров

“Любопытство, мужество и настойчивость являются одними из важнейших качеств члена совета директоров”. –

Бывший топ-менеджер и член совета директоров одного из европейских банков

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

РИСУНОК 2. Как члены совета директоров могут создать добавочную стоимость, осуществляя надзор за банком?

Члены совета директоров приносят наибольшую пользу, когда они:

- имеют хороший уровень компетенции в сфере финансов;
- разбираются в основах возникновения риска и техниках управления рисками;
- способны регулировать динамику взаимоотношений с членами правления;
- демонстрируют способность понимать эмоции, и конструктивно решать вопросы.

Топ-менеджер из банковской компании из региона Ближнего Востока и Северной Африки (БВСА)

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

– Спасибо вам, Сельма, но позвольте мне быть столь же открытым. Я не банкир, а это значит, что могу не понять некоторые презентации Совета директоров. Мое понимание таково: весь Совет директоров обязан осознавать, насколько Банк подвержен рискам, и обеспечивать, чтобы Правление принимало соответствующие меры для регулирования уязвимости. Совет директоров также отвечает за принятие стратегии, а это невозможно сделать, если не ощущаешь тонкостей банковского бизнеса и сопряженных с ними рисков.

– Вы совершенно правы, – сказала Сельма. – Ваша проницательность подтверждает мою веру в то, что вы будете прекрасным членом Совета директоров. И я согласна с тем, что вам необходимо приобрести банковские знания, требующиеся для эффективного принятия решений и помощи Совету директоров в том, чтобы вести Банк в нужном направлении.

– Каким образом Банк поможет мне все это сделать, – спросил Алекс, – и какие сферы компетенции вы ожидаете от каждого директора?

– Мы поможем вам несколькими способами, – сказала Сельма. – Для начала вы поучаствуете в программе ориентации директоров. Это одна из наших регулярных сессий обучения директоров, которую проводят исполнительные должностные лица и эксперты извне. У вас будет доступ ко всем нашим топ-менеджерам, которые являются неисчерпаемым ресурсом знаний. Некоторые члены Совета директоров нашли полезным встретиться с Директором по управлению рисками и/или Финансовым директором за пределами зала заседаний Совета директоров, чтобы обсудить, как каждый из них выполняет свои обязанности. Кроме того, я буду рада увидеться с вами в любое время, если у вас возникнет желание придумать способ для получения дополнительных знаний в какой-либо области. Что касается вашего второго вопроса, то вы должны иметь полное понимание ваших обязанностей, насколько они касаются корпоративного

управления рисками и стратегий, как стать эффективным членом Совета директоров (более подробно эти вопросы обсуждаются в Главе 1). Кроме того, вы должны понимать, какую роль играет наш Банк в экономике, экономическую теорию розничных и коммерческих банков, вроде нашего, а также риски, сопряженные с этим (эти темы обсуждаются в Главах 2 и 3). В-третьих, так как банки играют важнейшую роль в экономике и обществе, они очень строго регулируются, поэтому вам следует понимать основные составляющие банковского надзора со стороны госорганов, и как это влияет на ваши обязанности как директора (эти темы обсуждаются в Главе 4). В-четвертых, вам следует четко понимать, каким образом банки управляют различными видами рисков, с которыми мы сталкиваемся в ходе обычного ведения бизнеса (эти темы обсуждаются в Главе 5). Для этого я бы предложила: первым делом неплохо было бы поговорить напрямую с нашим Директором по управлению рисками. Если вы так сделаете, то начнете постепенно узнавать его, что само по себе является крайне важной частью обязанностей директора, – и увидите, как он подходит к своей роли, и как его подразделение взаимодействует с другими подразделениями Банка.

Позже, тем же вечером, просматривая последний годовой отчет Неймей Банка, Алекс пробежал глазами по словам “КУАП”, Базель II, “коэффициент соотношения затрат к прибыли”, “рыночный риск” и “стоимостная мера риска”. Он чувствовал, что находится на незнакомой территории. Как образованный и состоявшийся бизнесмен, он хорошо понимал, как строить и вести бизнес в таких не похожих друг на друга отраслях, как товарная продукция и телекоммуникации, но изучение банковского бизнеса представлялось ему новым вызовом. И одним из тех, думал он, с которым ему будет нелегко справиться.

В течение нескольких последних лет он следил за новостями о разорившихся крупных банках из Соединенных Штатов и Европы,

а также за тем, как отразились эти банкротства на местных банках, национальной экономике и его собственных сбережениях. Если он примет приглашение стать одним из директоров Неймей Банка, он будет следить не только за благосостоянием самого Банка, но также и за благополучием компаний и людей, являющихся его клиентами.

Алекс думал: “Я могу, без сомнений, помочь направить Неймей Банк к тому, чтобы он лучше обслуживал корпоративных клиентов и увеличил свою сферу влияния на международном уровне, но как я смогу эффективно направлять исполнительных должностных лиц Неймей Банка, если я даже не понимаю их языка? Как я узнаю, что информация, которую я получил, является достаточной для принятия правильных решений? Как я узнаю, что меня просят принять эти решения, если я даже не вполне понимаю, что именно может поставить на колени Банк, который твердо стоит на ногах?”

Думая обо всем этом, он поставил себе задачу приобрести необходимую квалификацию, навыки и более глубокие знания, которые дали бы ему возможность надлежащим образом осуществлять надзор за бизнесом Банка.

1. Риск-менеджмент в системе корпоративного управления

Сельма начала программу ориентации для членов Совета директоров, которая представляла собой серию встреч, организованных советом директоров, чтобы помочь Алексу и еще одному новому директору подготовиться к своей новой роли в Банке. Проведя презентацию об истории и культуре Банка, Сельма представила Макса, Главного исполнительного директора Неймей Банка. Он в общих чертах

рассказал о бизнесе Банка, его конкурентном положении и стратегии. Затем Сельма описала роль и обязанности членов Совета директоров, а также ожидаемый от них срок службы в банке.

1.1 РОЛЬ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

– Ваша роль как члена Совета директоров Банка, – сказала Сельма, – будет аналогичной директорской роли в других видах компаний, за исключением того, что банковская деятельность является уникальной не только в том, что осуществляется в чрезвычайно строго регулируемых и конкурентных условиях, но и в том, что не банкирам бывает трудно разобраться в ее особенностях. Вот почему мы делаем большой упор на том, чтобы члены Совета директоров Банка выработали у себя доскональное понимание банковского бизнеса и непрерывно развивали свои навыки, чтобы всегда быть в курсе современной инноваций в банковских продуктах и практиках. Именно по этой причине мы стремимся выбирать людей с соответствующим банковским опытом для включения в состав Совета директоров, – продолжила Сельма, указывая на Рисунок 3. – Однако, в интересах надлежащего корпоративного управления мы также пытаемся находить директоров за пределами нашей отрасли, которые могли бы бросить вызов стандартному традиционному мышлению. Независимо от предыдущего опыта и учитывая высокоинновационные характеристики банковского бизнеса, все мы стремимся непрерывно учиться и совершенствоваться. Все директора Банка должны иметь понимание таких ключевых банковских рисков, как риски потери ликвидности, платежеспособности, рыночный, кредитный и операционный риски. Кроме того, каждый директор Банка должен быть способен ответить на следующие вопросы: почему банки регулируются;

РИСУНОК 3. 0 компетенции членов совета директоров в сфере финансов

“Наш Совет директоров вникает в дела и задает вопросы. Это объясняется его составом. Мы имеем роскошь пользоваться услугами Совета директоров, большинство из членов которого имеют солидный опыт в банковском секторе. Благодаря такому высокому качеству членов Совета директоров, мы уже почти внедрились у себя наилучшие практики”. –

Неисполнительный директор одного из банков из Восточной Европы

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

как это влияет на роль директора; каким образом ваш банк управляет рисками? Во-вторых, как и от члена совета директоров любой другой компании, от вас требуется проверять правдоподобность предположений и анализировать выдвигаемые предложения. В условиях банка вы можете подумать, что неисполнительные директора без опыта и знаний в финансах (или конкретном виде финансов, который обсуждается) должны бы уступать мнению людей, воспринимаемых как “эксперты” в совете директоров, и/или точке зрения топ-менеджеров. Но мы не считаем это приемлемым способом выполнения ваших обязанностей. Чтобы быть эффективным, вы должны постоянно проявлять напористость и задавать вопросы, – уважая при этом компетенцию других – до тех пор, пока не убедитесь, что полностью понимаете детали, имеющие отношение к данному решению. Очень часто ситуации, когда мы подвергаем сомнению очевидное или бросаем вызов общему мнению, помогают нам принимать разумные решения! Мы ожидаем, что вы будете оспаривать точки зрения других открыто и жестко, но при этом следить, чтобы это не привело к нежелательным конфликтам. Это и в самом деле искусство. Самые простые вопросы могут оказаться самыми трудными, – добавила Сельма. – Одним из моих любимых является: “объясните мне, почему это имеет смысл”.

1.2 РОЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БАНКА³

– Теперь, когда я объяснила, чего от вас ожидают, я должна представить вам мою роль как неисполнительного Председателя Совета директоров Неймей Банка, – сказала Сельма.

³ Более подробно о роли председателя совета директоров и распределении функций председателя совета директоров и главного исполнительного директора читайте в: “Роли совета директоров. Обязанности и ответственность директоров” часть 2, Учебный ресурс “*Лидерство советов директоров в корпоративном управлении*”, Вашингтон

РИСУНОК 4. Председатель эффективного совета директоров

Функции председателя совета директоров

- ▶ обеспечивает эффективность совета директоров, **определяя его повестку дня** и председательствуя на его заседаниях;
- ▶ обеспечивает предоставление **членам совета директоров** точной, своевременной и четкой **информации**;
- ▶ обеспечивает, чтобы все члены совета директоров **понимали** предоставленную и обсуждаемую информацию;
- ▶ обеспечивает эффективное **выполнение** решений совета директоров;
- ▶ обеспечивает эффективную **связь** с акционерами;
- ▶ осуществляет **координацию** между комитетами совета директоров, особенно между комитетом по аудиту, комитетами по рискам и вознаграждениям;
- ▶ организует регулярную **оценку** результативности работы совета директоров, его комитетов и индивидуальных членов совета, в том числе генерального директора;
- ▶ обеспечивает, чтобы директор по управлению рисками и директор по аудиту имели прямой **доступ** к совету директоров;
- ▶ **способствует эффективному вкладу** членов совета директоров в работу совета, и обеспечивает конструктивные взаимоотношения между исполнительными и неисполнительными членами совета;
- ▶ обеспечивает, чтобы новым членам совета директоров предоставлялась всесторонняя программа **ознакомления** с работой предприятия;
- ▶ обращает внимание на потребности в **развитии** как индивидуальных членов, так и совета директоров в целом;
- ▶ стимулирует активное **участие** всех членов совета директоров.

– Эффективность нашего Совета директоров является одной из моих обязанностей. Одна из моих приоритетных задач – создание атмосферы конструктивного и дружественного обсуждения. Иногда такое обсуждение может перерасти в спор, но я допускаю это до тех пор, пока спор является продуктивным. Тестирование идей дает наилучшие результаты. – Затем Сельма пояснила содержание Рисунка 4. – Поскольку финансовый кризис, начавшийся в 2007 году, был результатом неверных шагов, предпринятых советами директоров, то я полагаю, что ответственность за это отчасти ложится на председателей советов директоров. Наша работа состоит в том, чтобы убедиться, что все соответствующие вопросы рассматриваются с должным уровнем критики.

Главный исполнительный директор Неймей Банка Макс добавил:

– Если вы посмотрите на ведущие европейские банки, то финансовый кризис 2007-2009 гг. лучше пережили те из них, председатели совета директоров которых имели опыт работы в финансовом секторе. Им лучше удавалось направлять свои советы директоров, отчасти потому что они были лучше вооружены, чтобы вести уверенный и тонкий диалог с правлением. Например, Сельма принесла Неймей Банку свой 30-летний банковский опыт работы в международном банке, который не осуществлял деятельность в ее (и нашей) стране, и этот опыт является ценным активом для нашей фирмы.

1.3 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РАМКАХ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

– Как банк, – объяснила Сельма, – мы не можем существовать, не рискуя. Ключевой момент состоит в том, чтобы решить, на какие риски идти и как минимизировать убытки, причиненные

РИСУНОК 5. Управление рисками без рисков

“Иногда банкиры полагают, что смысл управления рисками состоит в том, чтобы не брать на себя риски. Как это неправильно! Если бы банкиры не брали на себя риски, то чем бы я управлял?” –

Директор по управлению рисками одного из банков в Центральной Азии

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

этими рисками. Наша задача – предоставить лидерство и стратегический надзор, который поддержит банк в формировании правильного сочетания направлений бизнес-деятельности, которое бы обеспечило Неймей Банку устойчивый рост. И, я не могу не подчеркнуть, следующее: так как риск предопределен самой природой банковского бизнеса, мы, Совет директоров Неймей Банка, несем наибольшую ответственность за риски, которые принимает на себя Банк. Вот почему мы должны обеспечить, чтобы управление риском было не отдельной, а неотъемлемой частью деятельности Банка. Все решения относительно того, какие бизнес возможности преследовать, каких клиентов принимать, какие продукты продвигать, какие стили поведения на корпоративном уровне являются приемлемыми – все это привязывается к видению нашего Совета директоров относительно уровня рисков, которые могут быть приняты Банком.

РИСУНОК 6. О культуре

“Наибольшее значение имеют отнюдь не техники, применяемые в измерении рисков, а культура”. –

Директор по управлению рисками одного из банков в Центральной Азии

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

1.4 КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

– Все учреждения развивают свою уникальную культуру или способ осуществления бизнеса, – добавила Сельма. – В этом отношении Неймей Банк совсем не отличается от любого другого банка. Вопрос в том, как эта культура способствует достижению целей, поставленных компанией? Мы не жалеем времени на то, чтобы разработать стратегию для Банка. Точно так же нам необходимо стимулировать развитие культуры, чтобы она подстегивала и способствовала действиям, которые бы дали менеджменту возможность внедрить стратегию Банка. Вот почему мы работаем над воспитанием единой “культуры риска” во всем Банке. По нашему мнению, сильной культурой является та, которая содействует благоразумному принятию риска, – сказала она, размышляя над высказыванием о важности культуры риска из Рисунка 6. – Каким образом мы создаем правильную культуру? – спросила Сельма. – Мы делаем это, давая четко понять, что управление рисками является одним из приоритетов для Совета директоров и для всей фирмы; это не головная боль одного конкретного департамента. С нашей стороны, Совет директоров регулярно просматривает профиль риска Банка и, по меньшей мере раз в год, оценивает действенность функционального департамента по управлению рисками в системе исполнительного руководства банка. Каждый член нашего комитета по вопросам рисков знаком не только с Директором по управлению рисками, но и с его непосредственными подчиненными, так же точно, как каждый член нашего Комитета по аудиту и контролю лично знает Финансового директора и его непосредственных подчиненных. Таким образом, мы показываем руководству, что Совет директоров очень серьезно относится к своей обязанности задавать тон⁴, и что факторы риска имеют стратегическое значение. Кроме того, мы обеспечиваем четкое понимание всеми сотрудниками своих обязанностей относительно управления

⁴ Продвижение этичного поведения на всех уровнях компании непосредственно связано с управлением рисками и задаванием тона в верхушке компании. Более подробно тема этики и задавания тона изложена в “Экономическом обосновании корпоративного управления” Часть 1, Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

РИСУНОК 7. Составные части эффективного управления рисками



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

рисками, которые принимает на себя Неймей Банк, а также несет ответственность за надлежащее выполнение этих обязанностей.

1.5 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

– Создание сильной культуры, – продолжила Сельма, – является частью выполнения наших обязанностей в корпоративном управлении рисками. Эти обязанности характеризуют то, как мы ведем Банк, осуществляем надзор, отслеживаем и контролируем риски, которые принимает на себя Банк. Корпоративное управление рисками – это намного больше, чем просто обеспечение соблюдения Банком всех нормативных положений и правил, как легкомысленно полагают некоторые банкиры, – сказала Сельма с некоторым презрением. Указывая на Рисунок 7, она продолжила. – Оно включает определение склонности к принятию рисков при определении стратегии Банка и формировании годовых планов и бюджетов. Оно включает рассмотрение и обеспечение эффективности механизмов внутреннего контроля, таких как определение четких линий отчетности и надзор за их соблюдением. Оно включает обеспечение присутствия сильной, независимой и авторитарной функции управления рисками, с которой Совет директоров поддерживает постоянный контакт. Оно включает нашу активную роль в обеспечении фирмы ресурсами, организацией, штатом и политиками, необходимыми для эффективного управления рисками. – Сельма остановилась, а затем добавила:

– Эффективное корпоративное управление рисками также включает (если даже не требует) осведомленность каждого

директора о широте рисков, с которыми сталкивается Банк. И возьмите себе на заметку: это обязанность каждого члена совета директоров, а не только директоров, имеющих опыт работы в банковской сфере и финансах.

1.6 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ЕЖЕГОДНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СКЛОННОСТИ К РИСКАМ

Тему планирования открыл Главный исполнительный директор Неймей Банка Макс, начав с просьбы:

– Принцип, который я использую, руководя нашей работой стратегического планирования, и принцип, по отношению к которому я попросил бы вас тестировать наши предложения – это стратегия, которая отвечает природе, масштабу и сложности деятельности нашего Банка. Это может показаться очевидным, но есть немало банков, которые берут на себя непосильные задачи и теряют видение своего профиля риска. В Неймей Банке, – продолжил Макс, – наше стратегическое планирование опирается на характеристики ожидаемых доходов, анализ текущей и предполагаемой бизнес-деятельности, а также ожидания заинтересованных лиц (наиважнейшими среди которых являются наши вкладчики, контрагенты, регулятор и наши акционеры) относительно нашего профиля риска. Подобно небанковским учреждениям и в частности другим компаниям, деятельность которых носит циклический характер, мы принимаем во внимание экономические условия и наши способности, позиционирование и конкурентные преимущества. Мы также оцениваем размер желаемого запаса прочности. Этот запас

РИСУНОК 8. Важность осознания рисков

“Иногда нас спрашивают, каков наш принцип – искать риск или избегать его. Я заявляю, что наш принцип – осознавать свои риски. Единственной группой рисков, за которую вы, скорее всего, не получите возмещение – это те риски, которым вы подвергаетесь, не осознавая этого. Аналогично, рисками, которым вы себя неосознанно подвергаете, труднее всего управлять или смягчать их”. –

Неисполнительный директор одного из Североамериканских банков

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

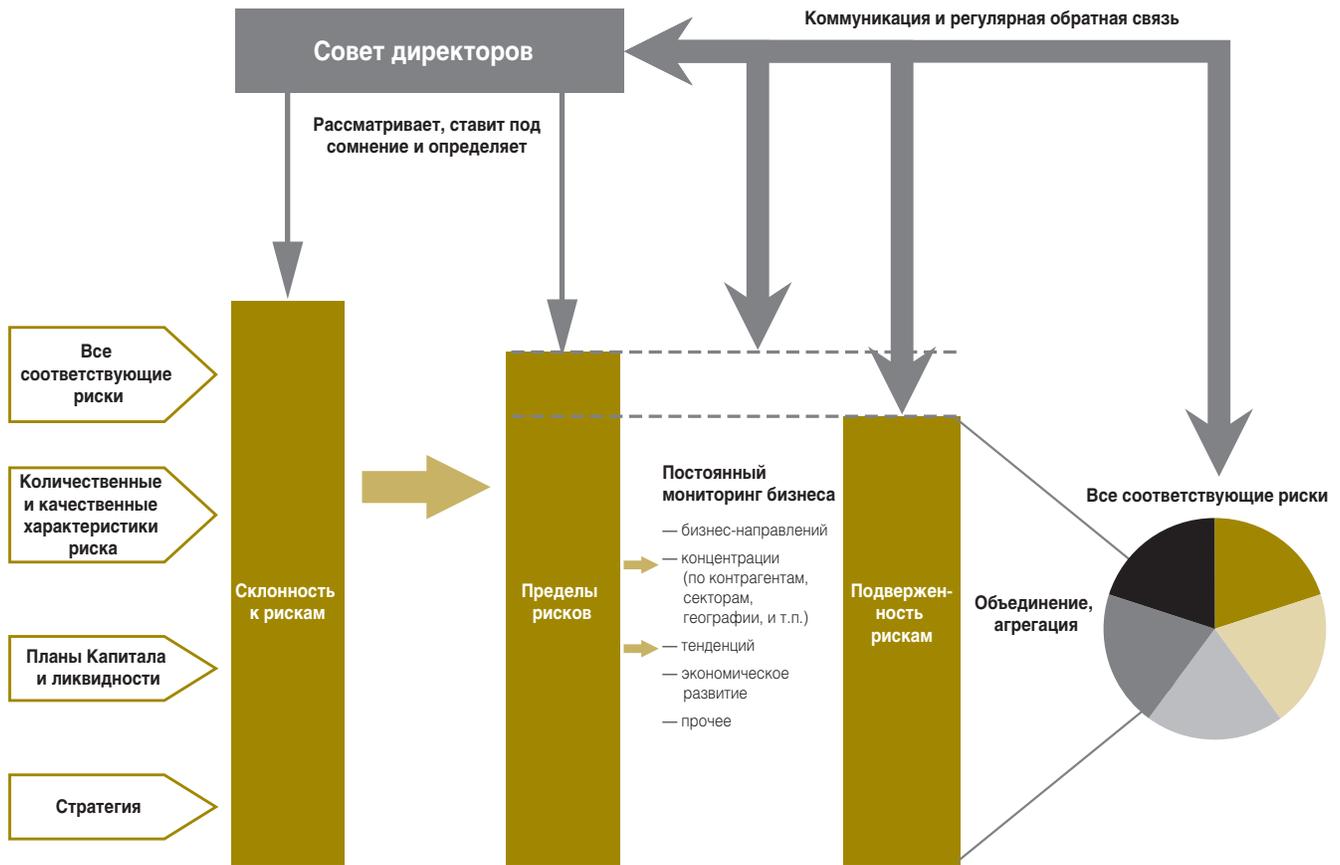
прочности, – пояснил он, – может рассматриваться как фактическая финансовая гибкость (например, сумма капитала или уровень ликвидных активов), которая позволяет нам смягчить эффект любых неблагоприятных последствий, вызванных необходимым принятием риска. Формирование приемлемого запаса прочности присуще процессу стратегического и ежегодного планирования. Это итог нашей деятельности по корпоративному управлению рисками, и в частности итог того, как Совет директоров определил склонность к риску у Неймей Банка, в том числе терпимость к риску и конкретные пределы риска. Склонность к риску – это наш взгляд на то, каким образом стратегическое принятие риска может помочь выполнить задачи бизнеса при соблюдении ограничений, свойственных данной организации. Он включает все формы риска, включая риски непредвиденного, неконтактного и внебалансового характера, а также репутационные риски, независимо от того, являются ли они измеримыми. Мы применяем этот подход, чтобы обеспечить уверенность в том, что риски адекватным образом учтены, и что мы как можно более полно осознаем потенциальные риски. При определении нашего профиля риска, – продолжал Макс, – Совет директоров укажет, каким будет приемлемый целевой кредитный рейтинг Банка, что имеет огромное значение, так как от этого зависит наша стоимость капитала и наша маржа. Вы также будете определять пределы концентрации, применимые к нашему портфелю, а также к нашим контрагентам. Мы будем рассматривать и определять объем обязательств по каждому контрагенту, классу активов, продукту, географическому признаку и сектору. В рамках кредитного портфеля Совет директоров будет рассматривать предельный объем проблемных кредитов. С точки зрения риска ликвидности, – Совет

директоров также будет устанавливать пределы по отношению к нехватке/разрыву денежных потоков. Совет директоров установит целевые показатели изменчивости прибыли, которые в банковском портфеле являются функцией риска процентной ставки и валютного риска, а в торговом портфеле – функцией риска процентной ставки и других рыночных рисков. Также при обсуждении рыночного риска в торговом портфеле мы будем устанавливать пределы относительно экономической стоимости риска Неймей Банка, от которой будет зависеть наш регуляторный капитал.

Заметив, что Алекс недостаточно знаком с используемой терминологией, Макс упомянул, что чуть позже они познакомятся с такими концепциями, как стоимость капитала, торговый портфель, банковский портфель и другие базовые концепции банковской деятельности.

– Как показано на Рисунке 9, – продолжал Макс, – Совет директоров рассматривает, анализирует и определяет склонность фирмы к риску. Частично она будет изложена в виде пределов риска, которые являются предельными значениями по определенным видам обязательств или предполагаемых рисков, которым банк может подвергаться. Получив указания от Совета директоров, наша управленческая команда переводит пределы рисков с общефирмового уровня на уровень подразделений, бизнес-направлений, регионов и отделов торговых операций. Затем всех сотрудников стимулируют поддерживать уровень подверженности рискам ниже установленных лимитов. Например, существуют наказания за создание рисков свыше указанных пределов. Однако вам следует знать, – подчеркнул он, – что для некоторых рисков пределов, как таковых, не существует, например, риск

РИСУНОК 9. Определение и мониторинг склонности к риску



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

нашей репутации, который в банковском секторе еще называют репутационным риском или риском потери деловой репутации. Тем не менее, это не означает, что эти риски не являются реальными. Наоборот, возникновение репутационного риска может иметь последствия – наплыв вкладчиков, желающих изъять

вклады из Банка. Кроме того, как часть определения склонности к риску, Совет директоров устанавливает целевые показатели по общему объему заемных средств в фирме. Например, должна ли общая сумма активов быть в 10 раз, 20 раз или 30 раз больше акционерного капитала? Рисунок 9 также показывает, что существуют

РИСУНОК 10. Признание собственного невежества может быть добродетелью

“Всегда задавайте вопросы, если какой-то продукт или инвестиция вам непонятны. Не бойтесь признать, что вы чего-то не понимаете. Заявлять о своем невежестве – это добродетель, а не грех”. –

Неисполнительный директор одного из банков в Восточной Европе

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

РИСУНОК 11. О побудительных мотивах для члена совета директоров

“Не следует осуществлять определенные виды трансакций только потому, что так делают другие. Престиж или завоевание доли на рынке часто являются неправильными мотивами для того, чтобы начинать определенные трансакции”. –

Бывший топ-менеджер и член совета директоров одного из европейских банков

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

механизмы обратной связи и мониторинга. К ним относится обязанность Совета директоров осуществлять надзор и мониторинг, о которой Сельма уже упоминала, и к которой мы с вами еще сегодня вернемся. Кроме нашей работы ежегодного планирования, – продолжил Макс, – время от времени мы оцениваем специальные стратегические инициативы. К ним могут относиться: возможность слияний и поглощений, продажи бизнеса, выход на новый финансовый или географический рынок, или предложение нового продукта. Оценивая каждую из них, мы оцениваем, как предложенная инициатива может повлиять на профиль риска Неймей Банка, чтобы обеспечить нашу сохранность нашего профиля риска на уровне, приемлемом для фирмы и соответствующем ее стратегическим задачам.

– Если можно, я прерву вас, – сказала Сельма. – Мы с нашими членами Совета директоров условились о следующем: если мы не понимаем сути предлагаемого продукта или другой инициативы, или того, какие риски они могут повлечь, – мы откладываем эту инициативу до тех пор, пока полностью не поймем ее и сопряженные с ней риски, или, если уже на этом этапе становится очевидным, что степень риска чрезвычайно высока, мы отбрасываем такой продукт или инициативу. Мы также можем привлечь внешних консультантов, чтобы посоветоваться с ними. Мы стараемся никогда не утверждать то, чего мы не понимаем.

– В этом, – добавил Макс, – вы имеете полную поддержку вашей исполнительной управленческой команды. Аналогично, – прежде чем предложить расширение на новый финансовый рынок или рынок другого государства, мы – как исполнительные должностные лица, так и Совет директоров – принимаем во внимание нормативные требования как в стране регистрации, так и принимающей стране, а также нашу способность эффективно соблюдать все нормативные требования и управлять рисками нового бизнеса. Прежде, чем мы завершим наше обсуждение стратегического планирования, – продолжил он, – я бы хотел напоследок отметить один важный момент. Вы припоминаете, что я начал наше обсуждение планирования и определения склонности к риску, сказав, что

это именно то, что обсуждает Совет директоров, когда работает над стратегическим и годовым планом, а также когда происходит важные изменения в бизнес-климате. Это означает как минимум ежегодный пересмотр и, либо подтверждение, либо внесение изменений в склонность фирмы к риску. Риск динамичен. Рынок, конкуренты, нормативная среда, экономика – они все время меняются, даже если мы сами ничего не изменяем. И они на нас влияют.

– Позвольте мне подчеркнуть, – добавила Сельма, – важность нашей работы в определении склонности к риску и в отслеживании текущего и прогнозируемого профиля риска фирмы. Обе части являются важными: склонность к риску – это наша обязанность перед Главным исполнительным директором. Этой склонностью к риску руководствуются все сотрудники при принятии риска. Он устанавливает границы, в рамках которых могут преследоваться цели фирмы, и направляет наш собственный надзор, мониторинг и процесс принятия решений по отношению к бизнесу. Мониторинг рисков дает нам гарантию того, что менеджмент поступает правильно. Он также формирует часть нашего впечатления о способностях нашей управленческой команды. – Сельма продолжила:

– Наш Главный исполнительный директор и управленческая команда компетентны и рассудительны. Это, в свою очередь, дает нам уверенность и влияет на то, какой уровень риска мы желаем принять в нашем стратегическом планировании и в нашем мандате перед управленческой командой по определению склонности к риску.

1.7 МОНИТОРИНГ РИСКОВ СО СТОРОНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

– Своевременная и точная информация, – перешла к другой теме Сельма, – это именно то, что дает нам, членам Совета директоров, возможность качественно исполнять наши обязанности. – Затем она представила Томаса, Корпоративного секретаря Неймей Банка. – Отчасти роль Томаса состоит в том, чтобы помочь

РИСУНОК 12. Своевременность информации

“Одной из самых трудных задач является получение финансовой информации в разумные сроки”. –

Исполнительный член совета директоров
одного из банков Европы и Центральной Азии

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

неисполнительным директорам оценить информацию, необходимую для выполнения наших обязанностей. Еще роль Томаса состоит в обеспечении распределения нашего времени таким образом, чтобы обратить должное внимание на все вопросы, которые необходимо отработать.⁵

– Как уже описала Сельма, – начал Томас, – обязанность Совета директоров – всегда понимать профиль риска Банка, в любой момент времени, и постоянно отслеживать результаты деятельности фирмы, сравнивая ее с установленной склонностью к риску. Эту обязанность невозможно выполнить, не имея доступа к точной и важной информации и достаточного времени для обсуждения вопросов. При подготовке повестки дня заседаний Совета директоров для утверждения нашим Председателем, я перепроверяю наличие адекватных возможностей для того, чтобы ввести Совет директоров в курс дела, и чтобы Совет директоров смог обсудить данную тему и задать вопросы.

⁵ Более подробно о роли корпоративного секретаря можно прочитать в следующих разделах Учебного ресурса “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”: Практики совета директоров, Часть 2, Модуль 3 (Описание роли корпоративного секретаря); Приложение A2.3B, часть 2, Модуль 3 (относительно должностных обязанностей корпоративного секретаря); Приложение A1.3A, Часть 1, Модуль 3 (роль корпоративного секретаря по отношению к раскрытию информации).

Источники информации

– При этом, – продолжил Томас, – доступ к нужной информации в нужное время может оказаться более сложной задачей в банковском секторе, чем в некоторых других видах деятельности. Мы пытаемся постоянно информировать Совет директоров при помощи нескольких каналов. Во-первых, – пояснил он, – весь Совет директоров, и особенно комитет Совета по вопросам рисков, имеет доступ к Директору по рискам, которого нельзя уволить без предварительного одобрения Совета директоров. Наша политика такова, что Главный исполнительный директор или Директор по рискам должны немедленно ставить в известность комитет Совета директоров по вопросам рисков о любом значительном изменении в профиле риска банка или любом фактическом или ожидаемом превышении пределов риска или нарушении нормативных требований. Во-вторых, Главный внутренний аудитор, который отчитывается непосредственно перед комитетом по аудиту Совета директоров и которого может уволить только Совет директоров, следит за деятельностью Банка, обеспечивая уверенность в том, что мы всегда оперируем в рамках наших правил, процедур и установленных целей, а также обеспечивает уверенность в том, что системы контроля работают в соответствии со своим назначением, и что информация, которую они предоставляют как руководству, так и Совету директоров,

РИСУНОК 13. Прямой доступ к Директору по управлению рисками

“Крайне важно, чтобы советы директоров заслушивали отчеты непосредственно от директора по управлению рисками, так как правление может подавать информацию необъективно”. –

Директор по управлению рисками одного из банков региона БВСА

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

РИСУНОК 14. Об источниках информации

“Хотя бы несколько раз в году нужно выходить из зала заседаний совета директоров и “идти в народ””. –

Неисполнительный директор одного из ведущих банков в Центральной Европе

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

РИСУНОК 15. Диверсификация источников информации для членов совета директоров

Как сказал один член совета директоров: “Советам директоров нужно каким-то образом находить более широкие источники информации, с тем, чтобы они не полагались на одного или двух человек”.

[Другой] член совета был сторонником того, чтобы находить более широкие источники информации, однако признавал, что такие подходы отнимают много времени: “Нельзя ничем заменить время, потраченное на встречи с руководством различных подразделений или секторов, стоящих на один уровень ниже на корпоративной лестнице, когда они делают презентации непосредственно совету директоров, или когда вы посещаете рабочие площадки,.. так сказать, “ходите в народ” – все то, что дает вам возможность почувствовать бизнес – не вмешиваться, но получить более практическое понимание”.

Источник: Lorsh, J., 2009. “Perspectives from the Boardroom”. Harvard Business School.
(Лорш. Д., “Взгляд из зала заседаний Совета директоров, Гарвардская школа бизнеса)

РИСУНОК 16. Члены совета директоров, сбитые с толку сложными материями

“Один топ-менеджер с Уолл Стрит признает, что для него не составило бы большого труда представить финансовую информацию совету директоров “таким сложным образом, что люди, боясь показаться глупыми, сами не захотят спрашивать, “голый ли король””.

Источник: *Financial Times*, (Файненшиал Таймс) 2008

является точной. Совет директоров незамедлительно уведомляется о возникновении любых ситуаций, которые требуют его внимания. В-третьих, мы создаем возможности для взаимодействия неисполнительных директоров с руководителями среднего звена. Это не только дает возможность членам Совета директоров рассмотреть потенциальных кандидатов для целей преемственности, но и гарантирует другие источники информации о Банке и его рискованной культуре. “Не идя в обход Главного исполнительного директора”, у нас существуют как формальные, так и неформальные способы, посредством которых мы способствуем взаимодействию между Советом директоров и менеджерами. В-четвертых, мы создаем возможности для неисполнительных директоров получить совет от экспертов и независимых специалистов извне. Наконец, на заседаниях Совета директоров и комитета проводится периодический пересмотр позиции Банка. Эти пересмотры включены в материалы, специально подготовленные для Совета директоров, и мы стараемся предусмотреть достаточное количество времени на заседаниях комитета и Совета директоров, чтобы полностью обсудить эти отчеты.

Общие правила отчетности

– Вне зависимости от уровня компетенции по вопросам управления банками наших неисполнительных директоров, – продолжил Томас, – при подготовке отчетов для Совета директоров мы придерживаемся определенных принципов. Одной из тактик, которую мы никогда не допустим, но которую используют некоторые менеджеры из других фирм, является представление информации в очень сложном виде, чтобы держать членов Совета директоров в неведении и препятствовать обсуждениям в рамках Совета директоров. Часть моей работы состоит в том, чтобы предотвращать такие ситуации. Я призываю вас немедленно информировать меня, если мы не выполнили эту задачу. Еще одно общее правило, которое мы соблюдаем, состоит в предоставлении последних обновленных данных не только по текущему положению фирмы, но и по наметившимся тенденциям. Мы пришли к выводу, что включение в отчеты информации об исключениях и обсуждение резко отклоняющихся показателей внутри этих тенденций является особенно информативным. С точки зрения риска исследовать отклоняющееся значение с негативным воздействием на бизнес так

РИСУНОК 17. О способности видеть, несмотря на искушенность

“Мы были жадными и глупыми. Мы никогда даже не ставили под вопрос, почему один продукт с рейтингом AA мог зарабатывать на 90 базисных пунктов больше, чем другие продукты с таким же рейтингом AA”. –

Исполнительный директор одного из банков Европы и Центральной Азии.

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

же важно, как и отклоняющееся значение с позитивным воздействием. Например, если какая-то конкретная сфера бизнеса растет быстро, мы просим руководство обсудить движущие факторы такого роста и связанные с этим риски – как в плане подверженности Банка этим рискам, так и в плане управления ими.⁶

Анализ CAMELS/здоровые банковские принципы

– Письменные отчеты, которые вы будете получать перед заседаниями Совета директоров, – продолжал Томас, – будут включать информацию об обобщенных показателях результативности бизнеса, а также данные, распределенные по направлениям бизнес-деятельности, географическим областям и областям риска. Мы оцениваем, насколько наша подверженность рискам соразмерна склонности к риску и пределам риска, определенным Советом директоров. Мы измеряем эту подверженность на глобальной и консолидированной основе, а также по бизнес-сегменту. Делаем мы это по пяти осям: адекватность капитала, качество активов, управление, в частности управление рисками, качество прибыли, ликвидность и чувствительность к рыночному риску (Capital adequacy, Asset quality, Management and particularly risk management, Earnings quality, Liquidity, and Sensitivity to market risk). Этот подход, известный как CAMELS по первым буквам английских слов,

основывается на подходе, применяемом Системой Федерального резерва в Соединенных Штатах при проверке коммерческих банков и взаимно сберегательных банков. Адекватность капитала, – продолжал он, – отражает с одной стороны природу и степень нашей подверженности рискам, а с другой – нашу способность управлять, определять, измерять, отслеживать и контролировать риски. Идея состоит в том, что если мы не в состоянии точно предсказать нашу подверженность рискам или быстро отреагировать на риски, то уровень поддерживаемого капитала должен быть выше. Это не просто функция способностей нашего Банка, но также и фактор общей рыночной среды. Например, если какая-то группа активов становится менее ликвидной или теряет в стоимости, мы должны подумать, как привлечь больше капитала. Адекватность капитала – это больше, чем просто функция требуемого регуляторного капитала; скорее, – это функция кредитного, рыночного риска, а также риска потери ликвидности, платежеспособности, несоблюдения законодательства, нормативного/регуляторного и прочих рисков. Как таковые, каждый из других компонентов анализа CAMELS обеспечивает информацию для оценки достаточности нашего капитала. Кроме этих показателей при оценке достаточности капитала, мы также смотрим на то, как наш акционерный капитал первого уровня (этот термин мы поясним позднее) относится к нашим взвешенным на риск активам, при этом взвешенные на риск активы включают как балансовые, так и внебалансовые статьи; а также, как материальный акционерный капитал относится ко всем балансовым и внебалансовым материальным активам, то есть, без учета “гудвил”. Мы также смотрим на то, как удерживаемый нами

⁶ Более подробно об информации для совета директоров и ее роли в создании условий для эффективного надзора, читайте в: “Оценка реализации стратегии”, часть 3, Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

РИСУНОК 18. Рейтинг CAMELS



Источник: Office of Thrift Supervision, 1997. “Uniform Financial Institutions Rating System”. (Офис Управления сберегательных учреждений, 1997 “Единая система рейтинга финансовых учреждений”. Вашингтон.)

“Чрезмерная прибыль часто является признаком чрезмерно рискованных действий”. –

Бывший топ-менеджер и член совета директоров одного из европейских банков

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

капитал соответствует рекомендации Базельского Комитета насчет трехкратной стоимости активов, подверженных риску как стандартной рекомендации о сумме поддерживаемого капитала, а также на нашу способность иметь доступ к рынкам капитала в разные моменты экономического цикла. Качество активов, – продолжал Томас, – отражает размер текущего и потенциального риска, связанного с нашим кредитно-инвестиционным портфелем, нашими активами в виде недвижимости и другими балансовыми и внебалансовыми активами. К числу отслеживаемых данных здесь относятся:

- ▶ резервирование убытков от кредитной деятельности и лизинга;
- ▶ уровень, распределение, серьезность и тенденции в проблемах, включая активы, платежи, по которым просрочены; непроизводительные, реструктуризированные, просроченные, а также безнадежные балансовые и внебалансовые активы;
- ▶ кредитный риск, возникающий из внебалансовых трансакций или под их влиянием таких, как непрофинансированные обязательства, кредитные деривативы, коммерческие или резервные аккредитивы и кредитные линии;
- ▶ диверсификация кредитного портфеля;
- ▶ концентрация активов по контрагентам, клиентам, странам или секторам;
- ▶ текущие и прогнозируемые неисполнения обязательств заемщиками; частота исключений из кредитной документации;
- ▶ риски для ликвидности наших активов, включая тенденции в экономике, на финансовых рынках, по контрагентам и клиентам.

– При оценке нашего управления рисками, – объяснил Томас, – мы представляем и обсуждаем вопросы, которые возникли по отношению не только к топ-менеджерам, но также к надзору Совета директоров за рисками. Кроме того, – продолжал он, – Совет директоров оценивает (на основе данных, предоставленных топ-менеджерами) качество собственно надзора за рисками со стороны Совета директоров; ясность указаний Совета директоров для руководства относительно склонности к риску; качество и итоги наших дискуссий; способность Совета директоров своевременно реагировать на изменения в деловой среде или инициирование новых видов деятельности. Сельма, может, вы хотите что-то добавить к этому? – спросил Томас.

– Два пункта, – отозвалась Сельма. – Первый – это вопрос надзора со стороны Совета директоров и концентрация полномочий у кого-либо из директоров или исполнительных должностных

лиц. Одним из способов, с помощью которых мы регулируем этот аспект, является состав Совета директоров, но мы его обсудим позже. Еще один способ – это каким образом я, как Председатель Совета директоров, выполняю свою работу. Все директора будут ежегодно оценивать качество работы Совета директоров в целом и мое как Председателя, в частности. Я специально делаю акцент на этом для вас: концентрация полномочий по принятию решений – будь-то формально или реально – влияет на наш профиль риска и результативность деятельности компании. Второй пункт, – подчеркнула Сельма, – это то, что вы наверняка уже где-то слышали, но имеет смысл еще раз повторить это здесь, поскольку это наша мантра: “не все, что нам нужно знать для принятия наших решений, есть в отчетах или можно найти в аналитических работах”. Мы никогда не должны пренебрегать важностью наших собственных суждений и здравого смысла.

– Что подводит нас к следующей категории – качеству прибыли, – сказал Томас. – Здесь мы отслеживаем количество, качество и тенденцию в фактической прибыли и других факторах, которые будут оказывать влияние на нашу будущую прибыль. Наша цель – не просто увеличивать прибыль, но и знать, почему и как она создается. Например, вопросы, которые мы можем задать, включают следующее:

- ▶ За счет чего растут наши прибыли?
- ▶ Зарабатываем ли мы больше потому, что мы увеличиваем наш профиль риска?
- ▶ Изменяется ли профиль риска наших клиентов таким образом, что мы ожидаем возрастание убытков от кредитной деятельности в перспективе?
- ▶ Эффективно ли мы управляем кредитным риском?
- ▶ Создаем ли мы адекватные резервы для убытков от кредитной и лизинговой деятельности? Изменяли ли мы наши резервы по убыткам от кредитов таким образом, что это существенно отразилось на нашей прибыли? Если да, то почему? Если нет, то почему?
- ▶ Растет или уменьшается коэффициент возвратности кредитов у нашего отдела по работе с просроченной задолженностью?
- ▶ Какая часть прибыли обусловлена не кредитной деятельностью?
- ▶ Уменьшается или увеличивается наша подверженность риску изменения процентной ставки или другому рыночному риску, и чем обусловлены такие изменения?

- ▶ Каким образом влияют экономические тенденции на наши ожидаемые расходы по выплате процентов и уровни процентной маржи?
- ▶ Какой объем капитала будет сгенерирован реинвестированной прибылью?
- ▶ Каковы тенденции в наших операционных расходах и каковы перспективы?

– Следующей сферой анализа является ликвидность – продолжил он. – Наши цели в отношении ликвидности, – обеспечить то, что мы имеем достаточно денежных средств, средств, приравненных к денежной наличности, легко реализуемых активов и доступных кредитных линий, чтобы пережить любые периоды, когда отток денежных средств больше, чем их приток; и отреагировать на неожиданные изменения в наших источниках финансирования (я имею в виду наши депозиты, межбанковские кредиты и выпуск долговых обязательств). Отслеживая нашу подверженность риску ликвидности, мы оцениваем: наш доступ к денежным рынкам и другим источникам финансирования; состав наших источников ликвидности; степень нашей зависимости от краткосрочных источников денежных средств, в том числе привлеченные кредитные ресурсы и брокерские депозиты для финансирования долгосрочных активов; тенденции и стабильность депозитов; способность секьюритизировать и продавать определенные пулы активов; успешность действий подразделения по управлению рисками в отношении определения, измерения, мониторинга и контроля над нашей ликвидной позицией. Наконец мы подошли к букве ‘S’ в слове CAMELS, а именно – к чувствительности к рыночному риску. Здесь мы пытаемся понять, каким образом рыночный риск такой, как риск изменения процентных ставок, обмена валют, риск изменения цен на товарную продукцию и

риск изменения курса акций, может повлиять на нашу прибыль и капитал. Так как наш портфель бизнеса имеет сильный уклон к розничному и коммерческому банкингу, больше всего, разумеется, Банк подвержен риску изменения процентной ставки, и соответственно, Совет директоров уделяет огромное количество времени именно этой теме. Со временем мы также ожидаем увеличение валютного риска.

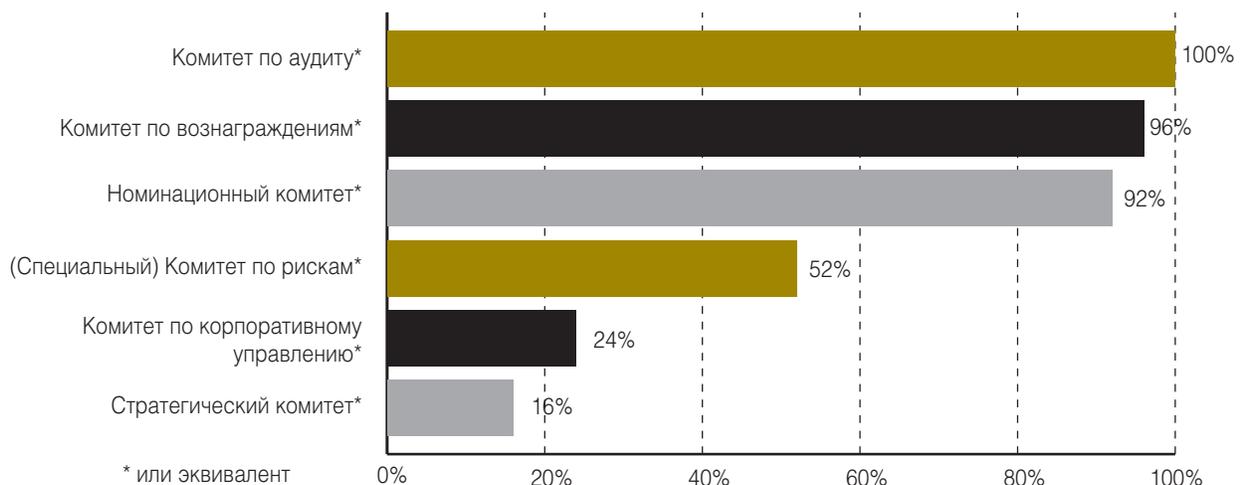
1.8 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И РАБОТА КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

– Как и большинство крупных компаний, – начала Сельма, – мы считаем полезным распределить нашу рабочую нагрузку среди различных комитетов Совета директоров. Эти комитеты разрабатывают определенные темы, а затем представляют свои заключения всему составу Совета директоров. Это позволяет нам намного тщательней подходить к делам и работать более рационально и эффективно. Мы создали только те комитеты, которые имеют значение для банка нашего размера: комитет по вопросам рисков, отдельный комитет по аудиту, комитет по человеческим ресурсам и вознаграждениям, комитет по выдвижению кандидатур в состав Совета директоров. Как показано на Рисунке 20, в крупнейших европейских банках есть эти, а также некоторые другие комитеты. Принимая во внимание то, что наша сегодняшняя дискуссия посвящена корпоративному управлению рисками, – продолжила она, – мы обсудим комитеты, которые имеют наибольшее отношение к управлению рисками.

Комитет по вопросам рисков

Затем Сельма представила Викрама, Председателя комитета по вопросам рисков.

РИСУНОК 20. Комитеты, имеющие отношение к рискам, в составе советов директоров среди двадцати пяти крупнейших европейских банков

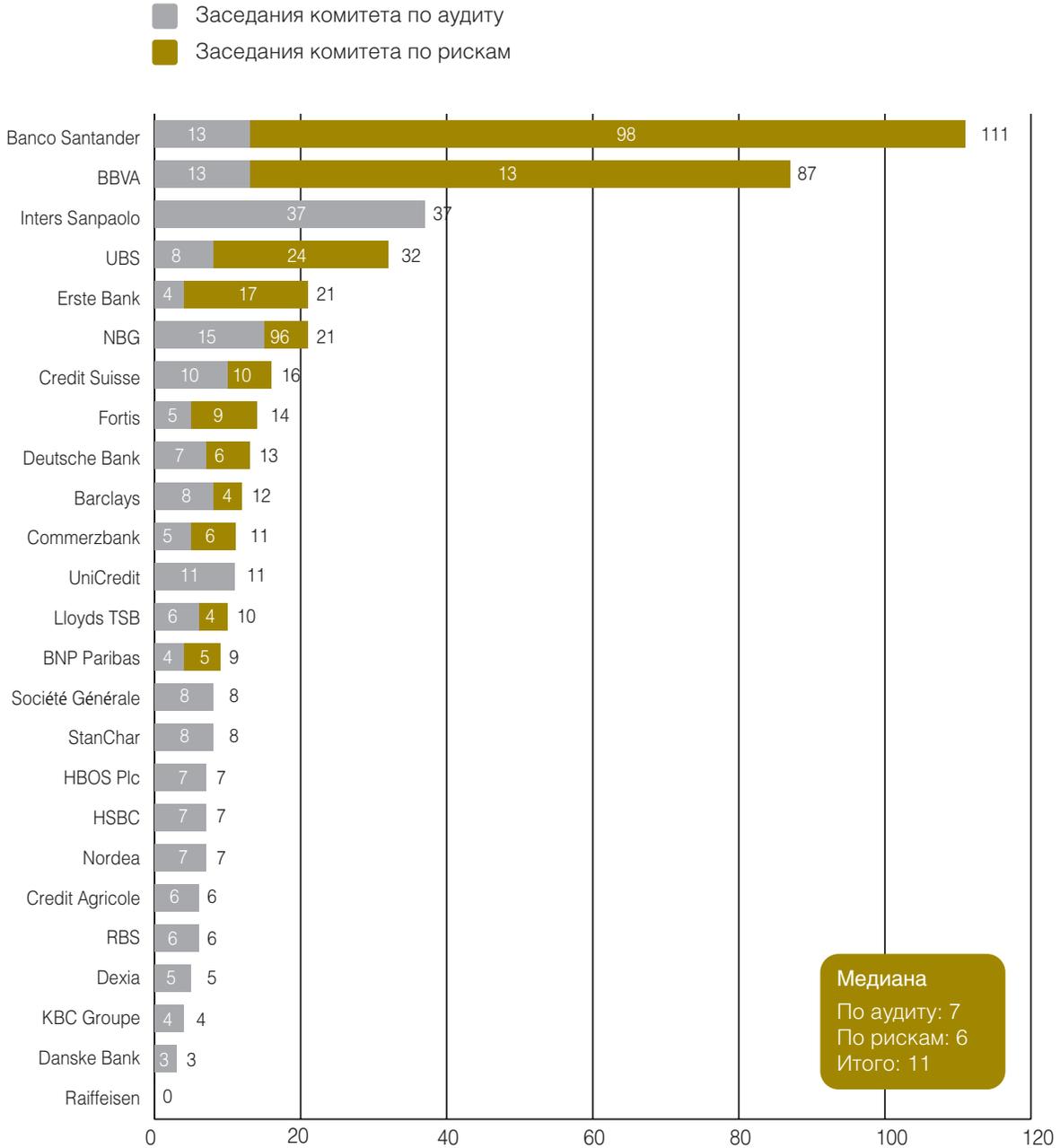


Источник: Nestor Advisors, 2009, “Bank Boards and the Financial Crisis: A Corporate Governance Study of the 25 Largest European Banks”.
(Нестор Адвайзорз, 2009 “Советы директоров Банков и финансовый кризис: Сравнительное исследование корпоративного управления 25 крупнейших европейских банков”. Лондон”)

РИСУНОК 21. Частота заседаний комитетов по вопросам рисков среди двадцати пяти крупнейших европейских банков

Интенсивность работы в комитетах по риску и аудиту в составе советов директоров очень сильно отличается в разных европейских банках, при этом испанские банки являются намного более активными

Количество заседаний комитета по аудиту и рискам в 2007 году



Источник: Nestor Advisors, 2009. "Bank Boards and the Financial Crisis: A Corporate Governance Study of the 25 Largest European Banks" (Нестор Адвайзорз, 2009 "Советы директоров Банков и финансовый кризис: Сравнительное исследование корпоративного управления 25 крупнейших европейских банков". Лондон)

РИСУНОК 22. Динамичный комитет по вопросам рисков

“Комитет по вопросам рисков нашего Совета директоров заседает ежемесячно и имеет полномочия. Вот почему он может менять направления в случае необходимости и рассчитывать на быструю реакцию банка”. –

Неисполнительный директор одного из банков в Центральной Азии

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

– Наш комитет, – начал Викрам, – консультирует Совет директоров по таким вопросам, как определение склонности к рискам, применение пределов риска и их приемлемые уровни, структура управления рисками в Банке, способности руководства в отношении управления рисками, а также политики и процедуры управления рисками. Мы также следим за взаимодействием фирмы с другими участниками рынка в той мере, насколько это касается риска, – объяснил Председатель. – Например, мы просматриваем отчеты о корпоративном

управлении рисками, которые составляет Правление, и которые публикуются в наших годовых отчетах и на нашем веб-сайте, а также любые другие отчеты о процедурах оценки и контроля рисков, которые подаются регулятору банковского сектора. Нас информируют о важных вопросах, чреватых репутационным риском, и предлагаемых правлением ответных или предупредительных действиях. Заседания комитета проводятся примерно раз в два месяца, – продолжил Викрам. – Как видно из Рисунка 21, комитеты по вопросам рисков ведущих

РИСУНОК 23. Одна из основных задач члена совета директоров состоит в том, чтобы задавать вопросы

“Мы... не хотим управлять компанией. Но мы хотим направлять компанию... задавать подробные вопросы, чтобы лучше понять, что происходит в компании – это, на мой взгляд, одно из требований к эффективному члену Совета директоров,.. я не смогу понять, что нам следует делать, пока полностью не разберусь в том, что происходит на самом деле, а вникнуть в суть происходящего невозможно, прослушав одну презентацию в PowerPoint”. –

Член совета директоров

Источник: Lorsh, J., 2009. “*Perspectives from the Boardroom*”. Harvard Business School. (Лорш, Д., “Перспективное видение из зала заседаний Совета директоров”, Гарвардская школа бизнеса)

европейских банков проводили в среднем шесть заседаний в течение 2007 года. Мы чувствуем, что заседание раз в два месяца дает комитету возможность быть вполне информированным о профиле риска и перспективах Банка, а также позволяет своевременно отреагировать на важные события. Разумеется, в случае необходимости мы проводим чрезвычайные заседания комитета лично или по телефону. В состав комитета, – продолжает тему он, – входят исключительно неисполнительные директора и, в частности, те, которые имеют опыт в финансах и банковской деятельности. Наши Главный исполнительный директор и Финансовый директор являются членами Совета директоров, но не входят в комитет по вопросам рисков, хотя их часто приглашают участвовать в заседаниях комитета по этим вопросам. Наш Директор по управлению рисками не является ни членом Совета директоров, ни членом комитета по вопросам рисков, но всегда присутствует на заседаниях комитета по рискам. Как я уже сегодня отметил, – продолжал он, – часть работы Директора по управлению рисками состоит в том, чтобы эффективно выбирать информацию для рассмотрения комитетом по вопросам рисков. Мы поддерживаем очень тесные рабочие взаимоотношения. Вместе с тем, несмотря на эти тесные отношения, я работаю над созданием атмосферы, которая бы стимулировала хорошо информированные вопросы, а не обстановку, в которой Совет директоров формально одобряет рекомендации руководства. Кроме того, наш комитет регулярно получает презентации от лиц, которые непосредственно подчиняются Директору по управлению рисками, в том числе от тех, основной обязанностью которых является мониторинг рыночного, кредитного и операционного риска. Как упомянул Томас, это не только диверсифицирует источники информации, но также дает глубокое понимание ситуации для целей планирования преемственности.

Сельма добавила:

– Мы создали комитет по вопросам рисков всего несколько лет назад. До этого работу комитета по вопросам рисков выполнял комитет по аудиту, который просто разрывался, чтобы найти достаточно времени между изучением финансовых счетов Банка и другими обязанностями, связанными с аудитом, на то, чтобы глубоко сосредоточиться на профиле риска Банка. Некоторые банки не имеют комитетов по вопросам рисков, поскольку они предпочитают, чтобы в обсуждениях принимал участие весь Совет директоров. Однако наш опыт показывает, что работа комитета по вопросам рисков существенно усиливает последующие обсуждения в Совете директоров не только рисков, но и последствий для таких вопросов, как вознаграждение, планирование преемственности и процесс выдвижения кандидатур в члены Совета директоров. Мы признаем, – продолжала она, – что одним из потенциальных недостатков существования комитета по вопросам рисков является то, что Совет директоров, возможно, не обсуждает вопросы рисков так, как должен бы. Именно поэтому Томас и я работаем над тем, чтобы в Совете директоров также проходило надлежащее обсуждение всех рисков, пусть даже без погружения в подробности, в которые погружается комитет. Ключевыми моментами являются следующие: Совет директоров должен иметь целостный взгляд на риски; у Совета директоров должно быть достаточно времени, информации и ресурсов для адекватного выполнения своих обязанностей по корпоративному управлению рисками. Наше видение состоит в том, что комитет также является ресурсом, который поддерживает работу Совета директоров; он не заменяет Совет директоров.

Комитет по аудиту

– При поддержке работы Совета директоров по корпоративному управлению рисками, – добавила Сельма, – комитет по вопросам рисков очень тесно сотрудничает с комитетом по аудиту.

РИСУНОК 24. Чем отличается комитет по аудиту банка от комитета по вопросам рисков

	ПРЕИМУЩЕСТВА ТОГО, ЧТО ЭТОТ КОМИТЕТ ИМЕЕТ ФУНКЦИЮ НАДЗОРА ЗА РИСКОМ	ТРУДНОСТИ ПЕРЕД КОМИТЕТОМ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИМ ФУНКЦИИ НАДЗОРА ЗА РИСКОМ
КОМИТЕТ ПО АУДИТУ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Связывает риски с финансовой отчетностью ▶ Играет главную роль в обеспечении надежных внутренних контролей 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Обеспечивает, что делам рисков уделяется достаточно времени ▶ Обеспечивает чтобы все риски были в достаточной степени учтены
КОМИТЕТ ПО ВОПРОСАМ РИСКОВ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Способствует надзору за рисками на ежедневной основе ▶ Создает условия, подходящие для проведения специализированных обсуждений риска ▶ Облегчает возрастающую нагрузку на совет директоров и его комитет по аудиту ▶ Содействует фокусированию на долгосрочных рисках 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Удерживает внимание всего совета директоров на вопросах надзора за рисками ▶ Координирует свою работу с комитетом по аудиту

Источник: Nestor Advisors (НесторАдвайзорз) (2010)

РИСУНОК 25. Практики вознаграждения на Лондонском рынке в период перед кризисом

- ▶ Чрезмерно большое внимание уделяется краткосрочным результатам без учета настоящих или будущих рисков, и поэтому:
 - Все или наиболее значительные бонусы предоставляются в виде денег, без отсрочки выплаты
 - Бонус определяется на основе чистого дохода (как правило, дохода после вычета расходов) и соотношения дохода к компенсации, часто в пределах 45-50%
 - Стимулы привязаны к таким показателям, как доходность акции, без поправки на риск, что может служить движущим фактором для достижения краткосрочных целевых показателей результативности в ущерб долгосрочному благосостоянию фирмы
- ▶ Вознаграждения профессионалов управления рисками привязываются к показателям результативности бизнес-единицы, а не эффективности управления рисками
- ▶ Недостаточное внимание уделяется нефинансовым показателям результативности (включая, в некоторых случаях, отношение к риску и соблюдению требований законодательства) наряду с финансовыми показателями результативности
- ▶ Лишь немногие схемы вознаграждения предусматривают взаимосвязь между бонусами с отсрочкой (особенно, денежными бонусами с отсрочкой) и будущей результативностью фирмы (или, где является практичным, будущей результативностью подразделения или бизнес-единицы, в которой работает сотрудник)

Источник: Financial service authority, 2009. "Reforming Remuneration Practices in Financial Services. Feedback on CP09/10 and Final Rules".
(Управление по финансовому регулированию и надзору, 2009 "Реформирование практики вознаграждения в секторе финансовых услуг. Отзывы на документ CP09/10 и Окончательные Правила")

РИСУНОК 26. Конкурентное преимущество

“Вы можете получить огромное конкурентное преимущество, если у вас будет кто-то с навыками управления рисками, так как вы сможете принимать более разумные решения, чем другие банки”. –

Неисполнительный директор одного из Североамериканских банков

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального Форума по вопросам корпоративного управления (2009)

В круг обязанностей комитета по аудиту включены надзор за механизмами внутреннего контроля за операциями, а также за деятельностью внутреннего аудита – ведь они оба имеют огромное значение для управления рисками.⁷

Комитет по человеческим ресурсам и вознаграждениям

– Еще одним комитетом, с которым сотрудничает комитет по вопросам рисков, – продолжала Сельма, – является комитет по человеческим ресурсам и вознаграждениям. Эта группа людей рассматривает кадровую политику, дает профессиональное заключение о структуре вознаграждения топ-менеджеров и ключевых сотрудников, а также определяет вознаграждение исполнительным членам Совета директоров. Комитет по вопросам рисков будет сотрудничать с комитетом по вознаграждениям для оценки:

- ▶ стимулов, которые создает политика по вопросам вознаграждения для менеджеров как за наращивание бизнеса, так и за управление рисками;
- ▶ в достаточной ли степени эти стимулы побуждают менеджеров соблюдать установленную склонность фирмы к рискам.

Комитет по выдвижениям кандидатур в состав совета директоров⁸

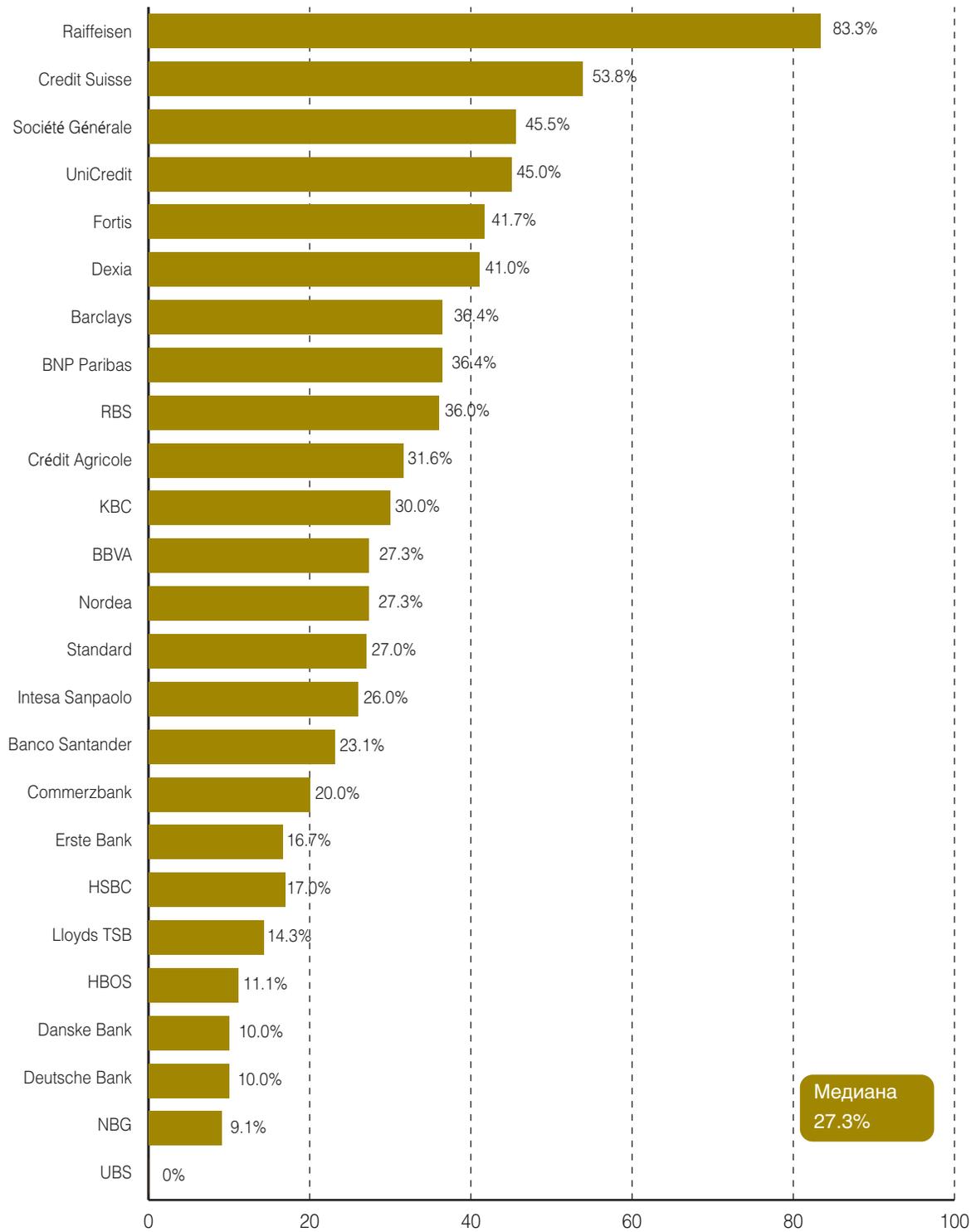
– Наконец, – заметила Сельма, – наш комитет по выдвижениям кандидатур в состав совета директоров оценивает наши структуры и процедуры корпоративного управления. Комитет несет ответственность как за состав нашего Совета директоров, так и за регулярное профессиональное обучение членов Совета

директоров. Состав Совета директоров может быть важным преимуществом и инструментом управления рисками. Мы стремимся включать в состав Совета директоров таких людей, которые могут подарить Банку свой талант руководителя. Большинство директоров имеют опыт работы в финансовой отрасли, и все умеют подстегнуть дискуссию с исполнительными должностными лицами. Кроме того, мы пытаемся включать в состав Совета только независимых директоров. И хотя наличие независимых директоров в составе Совета не может гарантировать, что Банк не потерпит фиаско, – сказала она, указав на высокий уровень независимости директоров Fortis среди других равных банков, представленных на Рисунке 28, – это увеличивает шансы того, что Совет директоров будет совместно обдумывать и взвешивать решения, а не формально утверждать рекомендации Правления. И последнее, – добавила она. – В той же степени, в которой вы должны высказывать свои возражения исполнительным должностным лицам, вы не должны полагаться на то, что обсуждения в Совете директоров будут все время вести члены Совета с банковским опытом. Каждый член Совета директоров всегда должен стремиться сформировать собственное суждение. Наличие в составе совета директоров банка людей с огромным банковским опытом не может застраховать банк от ошибок. Следует помнить, что в совет директоров банка Northern Rock входили бывший Главный исполнительный директор NatWest, Главный исполнительный директор JO Hambro Capital Management и один из бывших членов совета директоров Банка Англии.

⁷ Более подробно о составе и роли комитета по аудиту читайте: “Эффективный совет директоров: состав и структура”, часть 2, Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

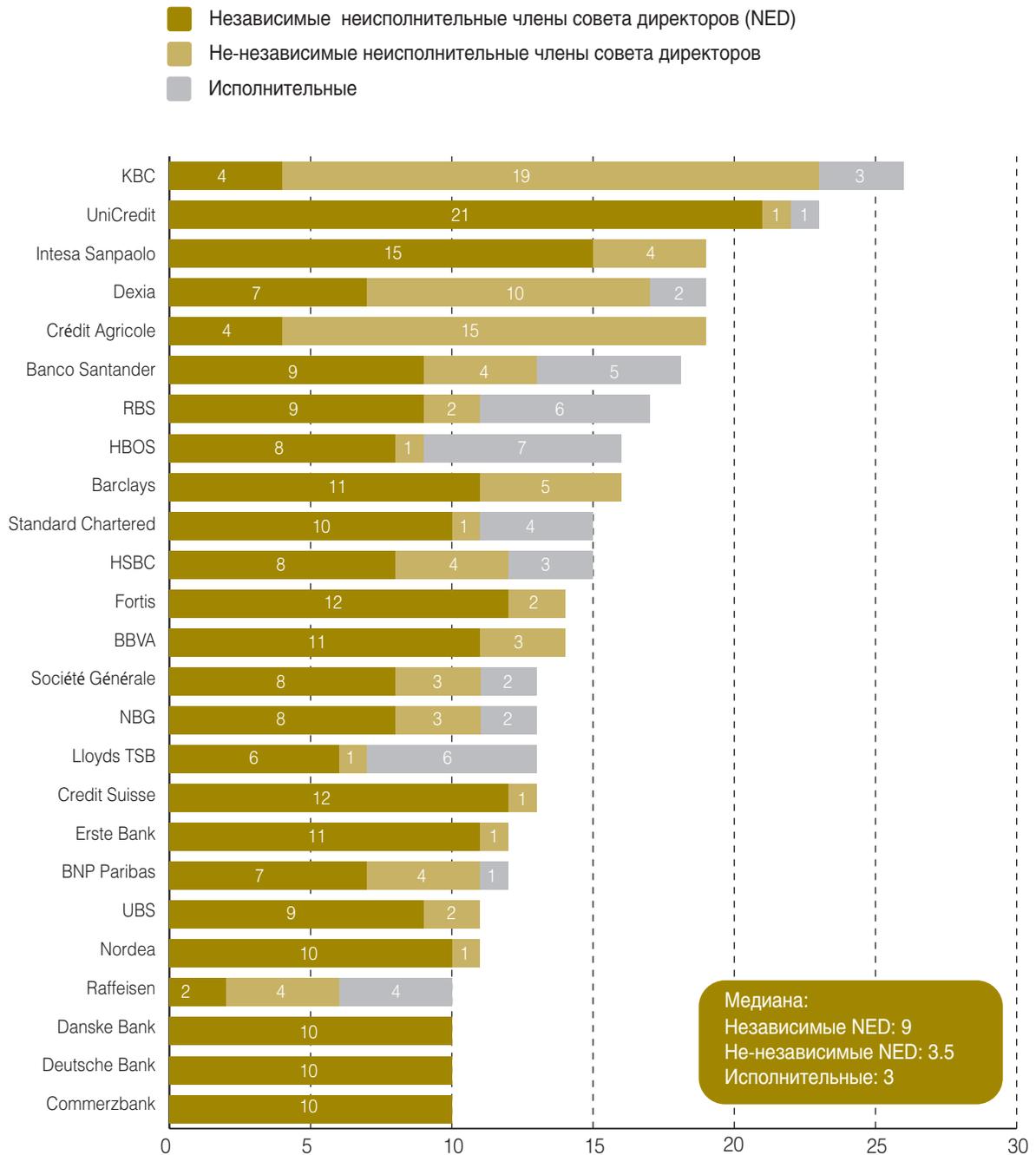
⁸ Более подробно о составе и роли комитета по выдвижению кандидатур читайте: “Эффективный совет директоров: состав и структура”, часть 2, Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

РИСУНОК 27. Процент неисполнительных директоров с опытом в финансовой отрасли на конец 2007 года



Источник: Nestor advisors, 2009. "Bank Boards and the Financial Crisis: A Corporate Governance Study of the 25 Largest European Banks". (Нестор Адвайзорз, 2009 "Советы директоров Банков и финансовый кризис: Сравнительное исследование корпоративного управления 25 крупнейших европейских банков". Лондон)

РИСУНОК 28. Состав Совета директоров на начало 2009

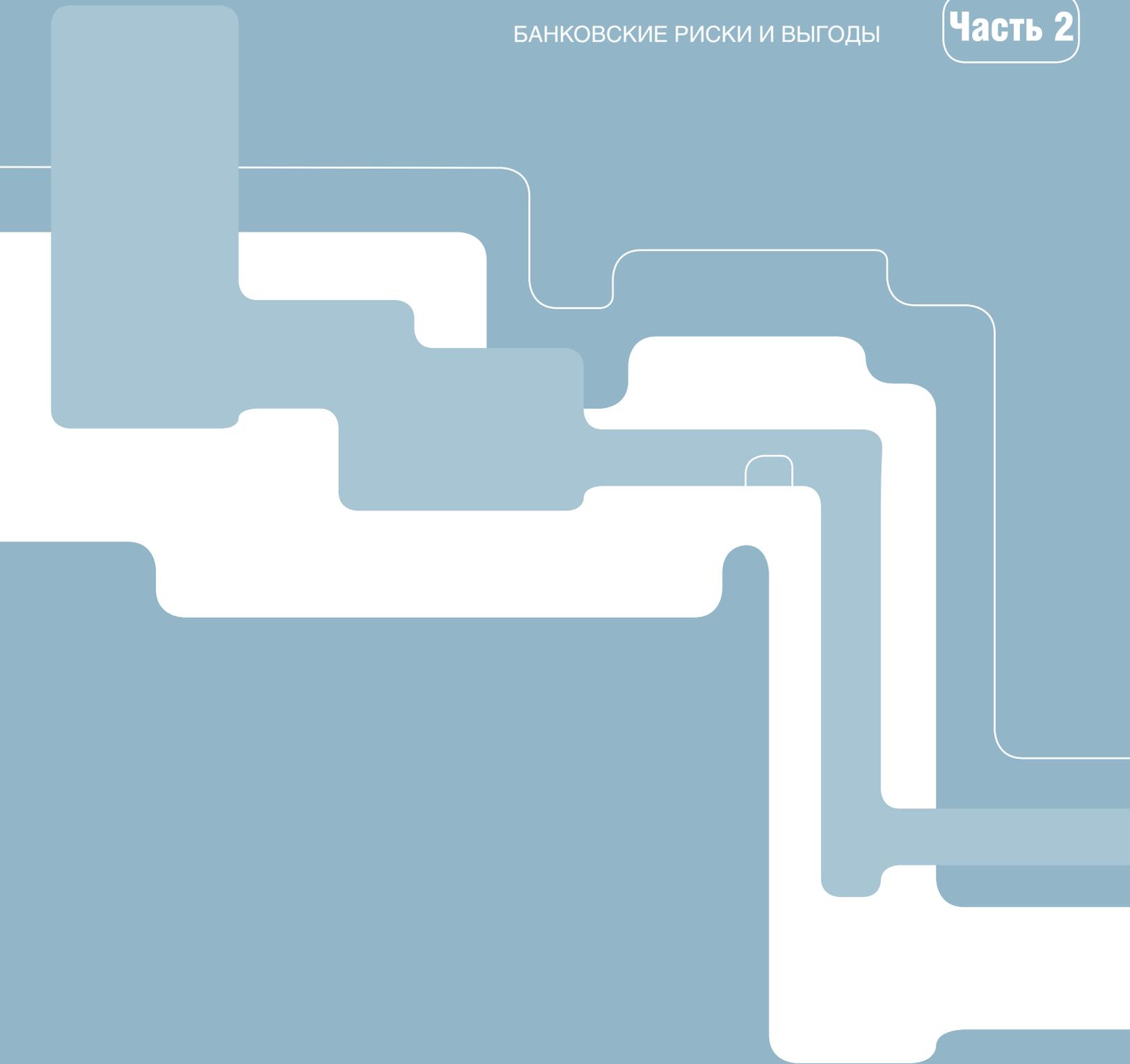


Примечание: Дойче Банк и Коммерцбанк не раскрыли информацию о количестве независимых директоров

Источник: Nestor Advisors, 2009. "Bank Boards and the Financial Crisis: A Corporate Governance Study of the 25 Largest European Banks".
 (Нестор Адвайзорз, 2009. "Советы директоров банков и Финансовый кризис: Корпоративное управление. Исследование 25 крупнейших европейских банков")

Вопросы по разделу

- ▶ В идеале, какие виды навыков и компетенции должен иметь член совета директоров?
- ▶ Какой минимальный уровень навыков, относящихся к банковскому бизнесу, должны стремиться приобрести все члены совета директоров независимо от их предыдущего опыта и образования?
- ▶ Что такое корпоративное управление рисками? Каковы обязанности совета директоров относительно корпоративного управления рисками?
- ▶ Что такое пределы риска? Кто и какие пределы риска устанавливает в вашем банке?
- ▶ В чем заключаются обязанности председателя совета директоров?
- ▶ Подвергают ли члены совета директоров вашего банка сомнению предложения, выдвигаемые исполнительными должностными лицами? Правильные ли ведутся дискуссии? Помогают ли они исполнительным должностным лицам отшлифовать и улучшить предложения?
- ▶ Почему важны независимость и авторитет Директора по управлению рисками? Как этого можно достичь? Достигается ли это в вашем банке?
- ▶ Каким образом соображения о рисках обеспечивают информацию для решений топ-менеджеров и совета директоров относительно стратегических возможностей, а также вознаграждения топ-менеджеров?
- ▶ Каким образом совет директоров обеспечивает получение нужной информации? Назовите несколько источников информации, которые находятся в распоряжении членов совета директоров, или доступ к которым они должны попытаться получить?
- ▶ Почему так важно для членов совета директоров иметь свое мнение по поводу достаточности капитала их банка, качества активов, качества руководства и управления рисками, качества прибыли, профиля ликвидности и чувствительности к рыночному риску?
- ▶ Каковы преимущества и недостатки наличия в составе совета директоров комитета по вопросам рисков, или передачи заданий, связанных с корпоративным управлением рисками, комитета по аудиту совета директоров банка?



Часть II. Банковские риски и выгоды

Просмотрев материалы презентаций программы вводного курса для членов Совета директоров, Алекс увидел разницу между уровнем его знаний и обязательным минимумом для члена совета директоров банка. Макс говорил о том, что все члены Совета должны понимать уязвимость банков, собственно, ту характерную особенность, которая подчеркивает важность управления рисками, что является одной из функций Совета директоров. Но почему тогда банки, у которых так много денег, настолько уязвимы? Не в этом ли причина того, что государство так жестко регулирует именно банковский сектор?

Алекс решил пообщаться с Надей, другом семьи и его бывшей одноклассницей, которая теперь возглавляет Отдел внутренних экономических исследований Центрального Банка.

2. Роль банков в экономике

– Ваш Совет, – начала Надя, – правильно делает, что подчеркивает значение функции управления рисками для совета директоров. Они также правы в том, что эта функция особенно важна с учетом присущей банкам уязвимости. Но это всего лишь одна из составляющих причины жесткого регулирования банков. Еще один фактор – это жизненно важная функция банков в экономике. В общей сложности, экономическое значение банков и присущая им уязвимость объясняют высокий уровень регулирования банков, а также отличие между тем, как функцию управления рисками выполняют советы директоров банков и советы директоров предприятий в других отраслях.

– Мне кажется, я понимаю, о чем ты говоришь, – ответил Алекс, – но скажи мне, в чем ты, как представитель Центрального Банка, видишь экономическую функцию банков?

2.1 БАНКИ КАК ФИНАНСОВЫЕ ПОСРЕДНИКИ

– Давай начнем с азов, – сказала Надя. – Предприятия, семьи, и просто физические лица вкладывают свои сбережения в Неймей Банк, а Банк выплачивает проценты на эти депозиты. Для того, чтобы генерировать средства для выплаты процентов вкладчикам, выплатить зарплату своим работникам и получить прибыль, Неймей Банк использует деньги вкладчиков разными способами. Например, он может предоставить ссуду такому предприятию, как Superiot Telecom. Предоставление таких услуг Неймей Банком и другими банками позволяет говорить об их особо важной роли для экономики. Если бы банков не было, то каждый владелец сбережений был бы вынужден хранить свои деньги (без всяких процентов) или же искать человека или предприятие, которому можно было бы дать эти деньги в займы. Для этого владельцам избыточных средств понадобилось бы очень много времени. Представим, что владельцу сбережений удалось найти надежного человека, которому можно одолжить излишек средств. Следующая задача владельца средств состояла бы в том, чтобы управлять процессом сбора процентов и основных платежей должника, а в случае неуплаты, все-таки

заставлять должника платить. Точно так же должникам приходилось бы искать владельцев избыточных средств. Что же делают банки? Они, собственно говоря, помогают потенциальным кредиторам и заемщикам справиться с этими задачами. Они предлагают знание рынка, эффективность транзакций и обеспечение выполнения договора. Создавая и предоставляя такие удобные услуги в экономике, банки выполняют очень важную функцию, которая называется функцией **финансового посредничества**. А, как известно, сбережения и инвестиции составляют основу динамичной экономики.

– То же самое можно сказать и о других отраслях, – заметил Алекс.

– Назовем их реальной экономикой, – прервала Надя.

– Хорошо, – продолжил Алекс. – Это означает, что предприятия реальной экономики получают большую пользу от функции финансового посредничества, которая осуществляется в финансовой экономике.

– Именно так, – сказала Надя.

2.2 ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ СИСТЕМЫ: ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР И РЕАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

– А дальше, – продолжала Надя, – в результате взаимодействия банков и реальной экономики создается то, что можно назвать первым уровнем взаимосвязанности. – Сказав это, Надя быстро нарисовала серию квадратиков, показанных на Рисунке 29. – Это еще не все, – сказала она, – в рамках финансовой экономики существует второй уровень взаимосвязанности. Бывает так, что у Неймей Банка появляются излишки средств. Точно также, как в нашем примере-иллюстрации о вкладчиках при отсутствии банков, Неймей Банку просто нет смысла держать деньги без работы. Вместо этого Неймей Банк предоставляет излишки средств в займы овернайт другим банкам, которые на тот момент нуждаются в деньгах. Таким образом, Неймей Банк зарабатывает на этих средствах проценты по тому, что называется **межбанковской ставкой**. Межбанковские фонды и резервы держат в Центральном Банке. Именно эти два уровня взаимосвязанности – между банками и реальной экономикой и банками с другими банками, включая Центральный Банк, – и позволяют монетарной политике Центрального Банка влиять на экономику в целом. Центральный Банк вносит изменения в базовую ставку. В ответ на это банки меняют свои ставки, увеличивая или уменьшая их. По сути, Центральный Банк закладывает основу **стоимости капитала** для экономики в целом. Этот термин знаком тебе как предпринимателю и акционеру.

– Естественно, – добавил Алекс, – стоимость капитала – это то, что моему предприятию нужно заплатить, чтобы получить собственный капитал или же заемный капитал, чтобы профинансировать наши инвестиции и/или производственную деятельность. И размер этой суммы будет меняться в зависимости от того, сколько захотят долговые инвесторы или акционеры заработать на деньгах, которые они дают займы или инвестируют в мое предприятие.

– Ставка, – продолжила Надя, – частично определяется тем, сколько, по мнению инвесторов, понадобится на то, чтобы они, как минимум, могли вернуть свои деньги, а также тем, насколько рискованным они считают ваш бизнес.

– Да, именно так, – сказал Алекс.

2.3 ВНУТРЕННЯЯ УЯЗВИМОСТЬ БАНКОВ

– Есть одна проблема, с которой банкиры должны уметь справиться, – продолжила Надя. – Дело в том, что вкладчики могут в любое время захотеть забрать свои средства. И произойти это может в любой момент, даже тогда, когда банки могут лишь позже получить деньги от своих заемщиков. Эту простую концепцию банкиры называют **несовпадением активов и пассивов по срочности**.

– А активы – это депозиты? – спросил Алекс.

– В общем, это так, но в банковском деле все происходит немножко наоборот. Рассматривай **пассивы** как источник денежных средств, а **активы** – как использование денежных средств для всех отраслей экономики. Таким образом, если предприятие вкладывает денежные средства в Неймей Банк, это предприятие является источником денежных средств, которому в будущем их следует вернуть, т.е. это **пассив**.

– Ясно, – сказал Алекс. – Ты что-то говорила о бесосновательно усложненных формулировках.

– Да, – подтвердила Надя. – Поскольку вкладчик может попросить вернуть деньги завтра, а кредит банку выплачат только через год, то результат – явное несовпадение “сроков”. Это означает, что банк подвержен риску отсутствия средств, достаточных для того, чтобы выполнить свои обязательства. Убытки, которые могут произойти в том случае, если у банка нет достаточных денежных средств, чтобы удовлетворить свою потребность в денежных средствах, называют **риском потери ликвидности**.

– Но это настолько стандартная часть банковского бизнеса, что банкиры должны быть готовы к этому, не так ли? – спросил Алекс.

– В основном, это так, – согласилась Надя. – Именно по этой причине банкиры на самом деле держат денежные средства и другие активы, которые легко конвертировать в наличность. Но риск возникает тогда, когда вкладчики хотят забрать больше

средств, чем банк может быстро привлечь. А может случиться, что клиенты Неймей Банка просто заподозрят, что с банком что-то не так – даже если на самом деле с банком все в порядке, – и тогда они в панике начнут требовать вернуть им деньги. Первые могут получить свои деньги обратно, но последние – нет.

– И это называется массовым изъятием вкладчиками депозитов из банка, – добавил Алекс.

– Да, – ответила Надя.

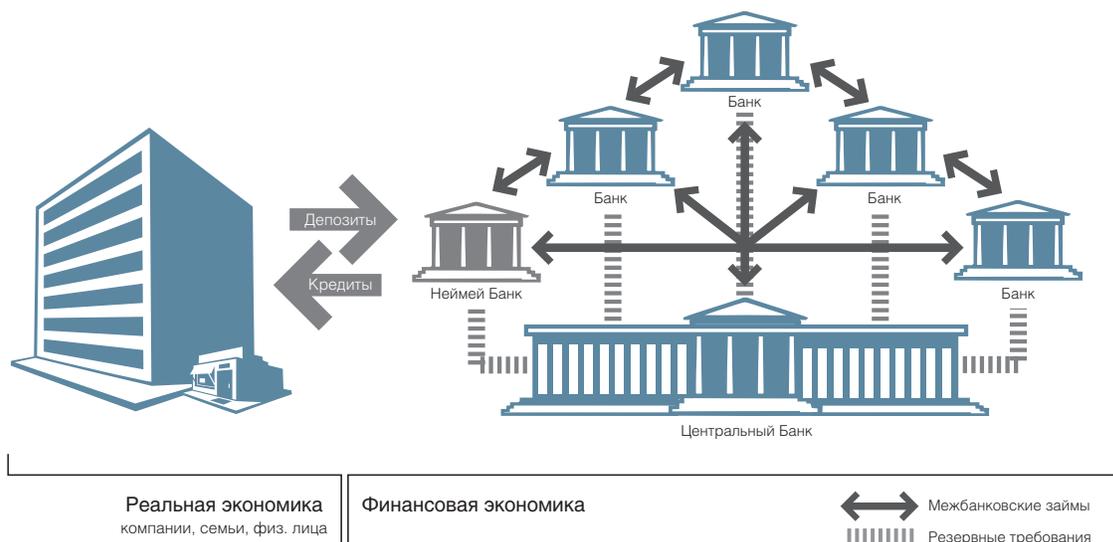
– Таким образом, – резюмировал Алекс, – первичный бизнес по предоставлению кредитов за счет депозитных средств делает банк подверженным воздействию сил, которые в результате могут привести к массовому изъятию вкладчиками депозитов из банка. Это означает, что по своей природе банки изначально уязвимы.

– Точно, – сказала Надя. – Иными словами – **неликвидность активов с одной стороны является основной причиной самого существования банков, а с другой стороны объясняет, почему они подвержены опасности массового изъятия вкладчиками депозитов**.

2.4 СЕТЕВОЙ ЭФФЕКТ УЯЗВИМОСТИ БАНКОВ

– В случае массового изъятия вкладчиками депозитов из Неймей Банка, – продолжила Надя, – подвергаются риску не только вкладчики, спонсоры и акционеры Банка. Учитывая взаимосвязь, о которой мы говорили выше, риску также подвергаются банки, которые с ним сотрудничают. В дальнейшем они будут избегать иметь дело с Неймей Банком, а также с другими банками, которые по их информации тесно сотрудничают с Неймей Банком. По мере того, как банки в своих действиях будут становиться более консервативными и начнут готовиться к возможному массовому изъятию вкладов, они очень серьезно подумают, прежде чем выдать новый кредит. А спад финансовой деятельности неминуемо ведет к спаду экономической деятельности.

РИСУНОК 29. Денежные потоки между реальной экономикой и финансовым сектором



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

– А спад экономической деятельности означает увеличение количества предприятий и частных лиц, которым становится сложно возвращать долги, что в свою очередь только ухудшает ситуацию для банков.

– И так далее ..., – согласилась Надя.

2.5 СТРАХОВАНИЕ ДЕПОЗИТОВ

– А как же страхование депозитов? Неужели это не помогает? – спросил Алекс.

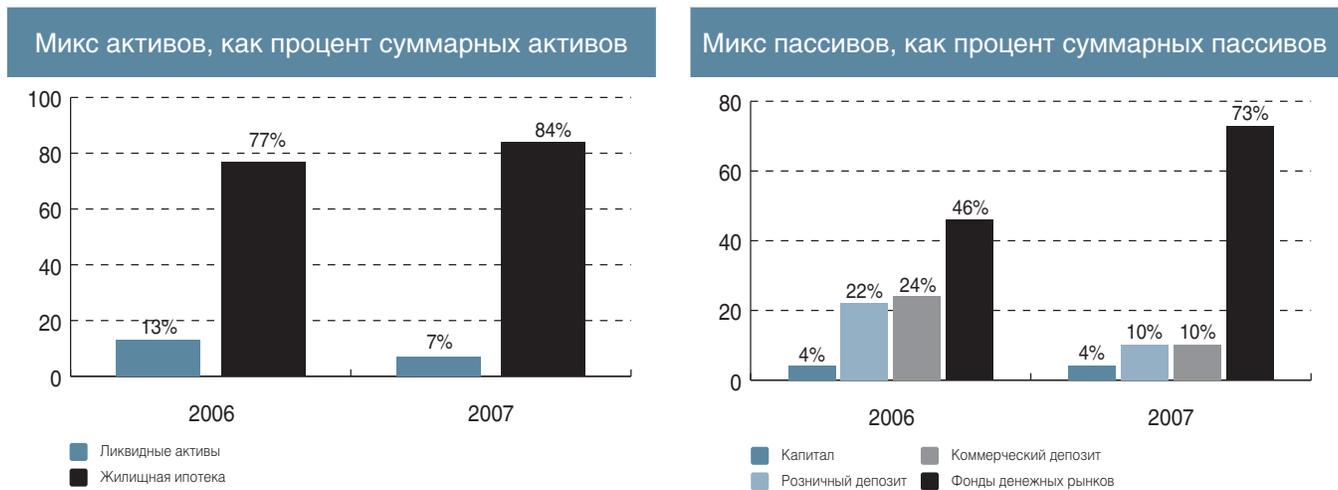
– Предназначение страхования депозитов состоит в том, чтобы уменьшить потери вкладчиков в случае банкротства банка. В какой-то мере страхование помогает, но полностью проблему не решает, – ответила Надя. – Первый вопрос, – продолжила она, – заключается в том, что именно покрывает страховка, т.е. какие виды вкладов и какие суммы. Защищенные вкладчики менее склонны к тому, чтобы, заподозрив проблему, сразу же бежать в банк. В тоже время, страхование создает другую проблему – банки начинают терять бдительность и, как результат, больше рисковать.

РИСУНОК 30. Массовое изъятие вкладов в банках: на примере Банка Northern Rock

Nothern Rock действовал по агрессивной стратегии “создавай и распределяй”

- ▶ Рост активов в годовом исчислении 24%
- ▶ Рост кредитования в годовом исчислении 47%
- ▶ 75% суммарных фондов банка Northern Rock было получено на нерозничных денежных рынках
- ▶ В сентябре 2007 года Northern Rock стал первым британским банком (за почти 150 лет), где произошло массовое изъятие средств вкладчиками

СТРУКТУРА БАЛАНСА БАНКА NORTHERN ROCK В 2006 И 2007 ГГ.



Источник: отчеты Банка Northern Rock

Вопросы по разделу

- ▶ Почему банки уязвимы?
- ▶ В чем состоят две основные экономические функции банков?
- ▶ Как уязвимость одного банка может ослабить банковскую систему и экономику?
- ▶ В чем состоит отличие функции управления рисками, которую осуществляет совет директоров банка, от аналогичной функции совета директоров нефинансовых учреждений (компаний)?
- ▶ Что такое риск потери ликвидности?

3. Риск и экономика банковской деятельности

– Можно мне задать простой вопрос? – начал Алекс.

Надя перебила:

– Простые вопросы зачастую попадают в яблочко, не так ли?

– Как получается, что банк принимает больший риск, и почему он принимает на себя этот риск? – спросил Алекс.

– Давай начнем со второго вопроса – почему? Прежде всего, как и в любом бизнесе банкам необходимо больше поступлений, чем затрат, больше активов, чем пассивов. Как и в случае инвестиций, которые вы вкладываете в ваше предприятие, акционеры банка считают, что более рискованные инвестиции должны быть доходнее, чем инвестиции с низкой долей риска, такие как государственные ценные бумаги.

– Это вопрос стоимости капитала, который мы обсуждали раньше, – заметил Алекс.

– Именно, – согласилась Надя. – Я уже говорила, что одна из функциональных обязанностей топ-менеджера банка заключается в том, чтобы расплатиться с кредиторами и обеспечить адекватный доход акционеров. Доход долговых инвесторов и акционеров выплачивают с прибыли, полученной банком. Таким образом банкам необходимо получить доход, который будет

достаточным для того, чтобы выплатить проценты вкладчикам, выплатить зарплаты, и к тому же банки ищут способы генерировать дополнительный доход, чтобы расплатиться с кредиторами и привлечь акционерный капитал.

– Я полагаю, – добавил Алекс, – что уровень конкуренции в банковской деятельности должен быть очень высоким.

– В одних секторах уровень конкуренции выше, в других ниже, – заметила Надя, – одни банки более активны, другие менее активны. Но будет справедливым отметить, что многие банки внимательно следят за своими конкурентами и некоторые из них могут быть мотивированы к тому, чтобы генерировать больший доход и обойти своих конкурентов.

– Хорошо, это ответ на вопрос “почему?”. А как насчет “как?” – настаивал Алекс.

3.1 ГЕНЕРИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ

– Прежде чем ответить на вопрос “как?”, – начала Надя, – нужно посмотреть на отчет о доходах банка. Если внимательно посмотреть на отчет о доходах на Рисунке 31, – продолжила она, – то ты заметишь, что “**доходом**” банки называют то, что в небанковских учреждениях или организациях обычно

FIGURE 31. Консолидированный отчет о доходах по МСФО

(ЕСЛИ НЕ УКАЗАНО ИНОЕ, ВСЕ СУММЫ – В ТЫСЯЧАХ)

Проценты и аналогичные доходы	7,882
Доходы от дивидендов	87
Проценты и аналогичные затраты	(6,183)
Чистый процентный доход	1,786
Отчисление на обесценивание кредита	(530)
Чистый процентный доход за вычетом отчислений на обесценивание кредита	1,256
Комиссионный доход	1,095
Комиссионные расходы	(298)
Чистый комиссионный доход	797
Чистые поступления/(потери) по финансовым инструментам, предназначенные для торговли	56
Чистая выручка по финансовым инструментам, представленная по справедливой стоимости	110
Эффективность хеджирования	56
Чистый доход/(потери) по инвестиционным ценным бумагам	(66)
Расходы на персонал	(774)
Общие и административные расходы	(248)
Амортизационные расходы	(355)
Прочие операционные расходы	(219)
Операционная прибыль	613
Доля прибыли ассоциированных компаний и совместных предприятий, исчисляемая по методу долевого участия	7
Прибыль до налогообложения	620
Расходы по налогу на прибыль	(184)
Годовая прибыль от непрерывной деятельности	436
Годовая прибыль от прекращения деятельности	15
Прибыль за год	451

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2009. Illustrative IFRS consolidated financial statements 2009 – Banks.

(Прайсуотерхаускулперс 2009. Наглядный консолидированный финансовый отчет по МСФО 2009 – для банков)

FIGURE 32. Состав доходов банка

ТИП ДОХОДА	СУММА	КАК % СУММАРНОГО ДОХОДА
Проценты и аналогичный доход	7,882	87%
Дивиденды	87	1%
Доход от комиссионных	<u>1,095</u>	<u>12%</u>
Суммарный доход	9,064	100%

называют “поступления” или “оборот”. Как правило, в небанковской сфере термином “доход” обозначают то, что осталось после вычета затрат из суммы поступлений. С одной стороны у банков есть **доход и расходы по процентам**, а с другой – **комиссионный доход и комиссионные расходы**. Как правило, доход по процентам приносят активы, такие, например, как кредитный портфель. Расходы на уплату процентов возникают с пассивов, таких, как депозиты. Комиссионный доход и расходы генерируют такие виды деятельности, как услуги по управлению портфелем, кастодиальные услуги, андеррайтинг и корпоративные услуги финансового консалтинга. Как видно из Рисунка 32, преобладающую часть, 87% дохода банков, составляют проценты и аналогичные доходы. Основная часть баланса (12%) – это комиссионный доход. И поскольку речь идет о розничном и коммерческом банке, то это правильно. Таким образом, при отсутствии изменений в структуре бизнеса, для того, **чтобы обеспечить рост прибыли или защитить свои поступления, этому банку необходимо поработать в направлении увеличения дохода по процентам**. Теперь давай рассмотрим расходы банка. Здесь мы имеем расходы по процентам, отчисления на ухудшение качества кредита, а также непроцентные расходы (операционные расходы). Резерв на покрытие безнадежных кредитов – это потери банка по выданным им кредитам на дату финансового отчета. Операционные расходы банка включают **расходы на персонал (например, зарплаты), общие и административные расходы (например, аренда) и**

расходы на амортизацию и износ (т.е. те, которые возникают в результате ежегодного снижения стоимости компьютеров и другого оборудования в банке). Как показано на Рисунке 33, самые большие расходы банка – это процентные расходы. Теперь, рассмотрим структуру доходов и расходов банка, мы видим, что **прибыль розничных и коммерческих банков – это результат увеличения дохода по процентам и сокращения процентных расходов**. Если мы вернемся к отчету о доходах на Рисунке 31, то увидим, что, в силу важности для банков взаимозависимости между доходом по процентам и процентными расходами, обычно эти статьи они ставят в начало отчета о доходах, что существенно отличается от практики, принятой в небанковской сфере. Такой формат подачи информации позволяет банкирам и их инвесторам сразу же сосредоточить внимание на очень важной цифре и факторе прибыли – **чистом доходе по процентам**. Как видишь, его значение равно доходам по процентам за вычетом расходов на уплату процентов. В свои отчеты банки часто включают чистую процентную маржу. Это, по сути, еще один способ представить чистый доход по процентам. **Также достаточно распространена практика представления чистого дохода по процентам как процента доходов по процентам**. Для банков **одним из способов получения прибыли является увеличение их чистой процентной маржи** или разницы (которую также называют **спрэд**) между ставками, по которым получен доход по процентам, и ставками, по которым уплачиваются процентные расходы.

FIGURE 33. Состав расходов банка

ТИП РАСХОДОВ	СУММА	КАК % СУММАРНЫХ РАСХОДОВ
Проценты и аналогичные расходы	6,183	70%
Отчисления на ухудшение качества кредита	530	6%
Комиссионные расходы	298	3%
Операционные расходы		
Расходы на персонал	774	9%
Общие и административные расходы	248	3%
Расходы на износ и амортизацию	355	4%
Прочие операционные расходы	<u>219</u>	<u>2%</u>
Суммарные операционные расходы	1596	18%
Расходы на налог на прибыль	<u>184</u>	<u>2%</u>
Суммарные расходы	8,791	100%

3.2 ПРОФИЛЬ ДОХОДНОСТИ РИСКА И КАЧЕСТВО АКТИВОВ

– Чтобы увеличить чистую процентную маржу, – продолжила Надя, – банк может инвестировать в более рискованные активы. Процентная ставка по денежным средствам составляет – ‘x’, по правительственным ценным бумагам – ‘x + y’, по корпоративным облигациям – ‘x + y + z’, а в случае акций – ‘x + y + z + a’. Попросту говоря, общие правила такие – **чем выше риск, тем выше потенциальный доход (или прибыль)**. Но вместе с тем, а именно здесь и сокрыта загвоздка, большая степень риска означает более высокую вероятность потерь. Когда банкиры устанавливают величину процентных ставок по кредитам, они учитывают профиль риска клиента и тип предоставляемого финансового продукта. Таким образом, ставка по кредиту, который предоставляется обеспеченному клиенту с хорошей историей погашения кредитов и под залог ценного актива (например, дома или завода), будет ниже, чем ставка по кредиту без права взыскания на имущество должника, который выдается малообеспеченному физическому лицу, ранее никогда не бравшему кредитов. Одним из способов увеличения чистой процентной маржи является выдача более рискованных кредитов более рискованным клиентам. Но это может отразиться на рискованности активов банка. Если банк выдает займы очень рискованным клиентам, это означает повышение вероятности невозврата кредитов некоторыми из таких клиентов.

– То есть, – резюмировал Алекс, – **банкиры должны найти золотую середину между дополнительной выгодой от высокодоходного кредита и повышением вероятности потери в результате предоставления такого кредита.**

– Да, но, пожалуй, правильнее было бы сказать, – стараясь найти золотую середину, – поправила Надя. – Банкиры постоянно имеют дело с неопределенностью. Они не производят такие осязаемые продукты, как, например, автомобиль, которые в худшем случае имеют базовую стоимость. В конце концов, машину можно продать на металлолом. Банки же выпускают ценные бумаги, которые, в сущности, являются обязательствами на бумаге, выданными в обмен на деньги. Чтобы определить будущую стоимость денежных потоков, банкиры постоянно работают над прогнозами и оценками, по сути, пытаются угадать, насколько рискованным является тот или иной клочок бумаги. Если деятельность клиента или отрасли окажется намного хуже, чем ожидалось банком, это означает риск по кредитам, выданным таким клиентам и отраслям. Этот риск, – продолжила она, – иными словами, возможность неплаты должником процентов и/или основной суммы долгового инструмента, называют **кредитным риском**, а это нам всем уже понятно.

3.3 УВЕЛИЧЕНИЕ СООТНОШЕНИЯ КРЕДИТОВ К ДЕПОЗИТАМ

– Еще одним способом, посредством которого банки могут увеличить свой доход, является увеличение общего соотношения кредитов к депозитам, – продолжила Надя. – Чем лучше банк сможет конвертировать каждый евро депозита в кредит или другой продукт с высокой ставкой доходности по процентам, тем больше процентов (и прибыли) он заработает.

– Как по мне, это прекрасно, но тебе в этом что-то не нравится, – прокомментировал Алекс. – Объясни, в чем проблема?

РИСУНОК 34. Кредитный риск – уроки по результатам кризиса 2007 года

“Кризис финансового рынка подчеркнул роль эффективного управления кредитным риском для долгосрочного успеха любой банковской организации, и его значение как ключевого компонента финансовой стабильности. А также, уместно напомнил банкам о необходимости эффективно определять, измерять, проводить мониторинг и контроль кредитного риска, и понимать взаимодействие кредитного риска с другими типами рисков (рыночным риском, риском потери ликвидности и репутационным риском)”.

Источник: Basel Committee on banking supervision, 2009. “Enhancements to the Basel II Framework”. Bank for International Settlements”.

(Базельский комитет банковского надзора, 2009 “Усиление соглашения о достаточности капитала, Базель II”. Банк международных расчетов)

РИСУНОК 35. Консолидированный баланс по МСФО

(ЕСЛИ НЕ УКАЗАНО ИНОЕ, ВСЕ СУММЫ – В ТЫСЯЧАХ)

Активы	
Остатки и балансы в центральных банках	5,080
Кредиты и авансирование банкам	9,167
Кредиты и авансирование клиентам	60,513
Финансовые активы для продажи	6,479
Финансовые активы по справедливой стоимости	2,520
Хеджирование деривативов	2,865
Инвестиционные ценные бумаги	
Доступные для продажи	2,321
Кредиты и дебиторская задолженность	1,212
Удерживаемые до наступления срока платежа	2,999
Активы, предоставленные в качестве залога	1,004
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, учет которых ведется по методу участия	112
Инвестиционная собственность	98
Недвижимость, станки и оборудование	1,471
Нематериальные активы	213
Актив по текущему налогу на прибыль	54
Актив по будущему налогу на прибыль	273
Прочие активы	1,917
Промежуточный итог – активы	98,298
Активы, предназначенные для продажи и прекращения операций	20
Суммарные активы	98,318
Пассивы	
Депозиты банков	30,836
Депозиты вкладчиков	46,775
Финансовые пассивы, предназначенные для торговли	3,301
Финансовые пассивы по справедливой стоимости	1,367
Хеджирование деривативов	2,738
Выпуск ценных бумаг в качестве долговых обязательств	1,766
Обязательства по пенсионному пособию	237
Резервы	387
Обязательства по текущему налогу на прибыль	101
Отложенные обязательства по налогу на прибыль	1,109
Прочие пассивы	875
Конвертируемые облигации	162
Субординированный долг	4,022
Промежуточный итог – пассивы	93,676
Пассивы, включенные в активы, предназначенные для продажи и прекращения операций	17
Суммарные пассивы	93,693
Собственный капитал	4,625
Суммарный собственный капитал и пассивы	98,318

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2009. Illustrative IFRS consolidated financial statements 2009 – Banks.
(Прайсуотерхаускоуперс 2009. Наглядный консолидированный финансовый отчет по МСФО 2009 – для банков)

– В какой-то степени эта стратегия срабатывает, – ответила Надя. – Помнишь, мы говорили о риске массового изъятия вкладов из банка и проблеме несоответствия в сроках выплат по активам и пассивам? Чем больше депозитных средств конвертировать в кредиты, тем меньше остается на денежные средства или квазиденежные ликвидные ценные бумаги. Банк должен иметь достаточный объем высоколиквидных ценных бумаг на случай необходимости выплат вкладчикам или других обязательств. Если у банка отсутствуют средства, достаточные для того, чтобы оплатить свои обязательства, такой банк, по определению, будет иметь проблему ликвидности.

– А это значит, – добавил Алекс, – что начнется массовое изъятие средств вкладчиками (как это было в случае с банком Northern Rock) или другими финансовыми учреждениями (как в случае с Lehman), или, как минимум, это серьезно ударит по репутации банка.

– Совершенно верно, – согласилась Надя. – **Любой удар по репутации фирмы отражается на ее клиентской базе. В сущности, сама природа банковской деятельности предполагает риск (рискует банк – рискует и клиент), а удар по репутации ослабляет доверие к банку со стороны контрагентов и клиентов.**

– Да, – закончил Алекс, – это проблема **репутационного риска**. Эффект такого риска и его финансовые последствия могут оказаться намного серьезнее, чем сам случай, ставший причиной снижения деловой репутации.

– Именно этот урок извлекли в UBS, – добавила Надя. – Когда UBS стал нести потери в своем подразделении Dillon Read Capital Management Unit, клиенты полностью самостоятельного подразделения по обслуживанию частных лиц стали забирать свои средства. Это произошло, несмотря на то, что Dillon Read Capital Management Unit и UBS функционировали абсолютно раздельно, и единственное, что их объединяло, было название UBS, поскольку оба подразделения принадлежали к одной группе.

– Это значит, – сказал Алекс, возвращаясь к предмету разговора, – что и в этом случае **банкам нужна золотая середина, а также соответствующее соотношение кредитов к депозитам**. А какими еще способами банкиры могут увеличить свои доходы за счет принятия повышенных рисков?

3.4 ПОВЫШЕНИЕ СООТНОШЕНИЯ АКТИВОВ К СОБСТВЕННОМУ КАПИТАЛУ

– Еще один способ, – продолжала Надя, – состоит в повышении общего левереджа банка.

– Соотношения задолженности к собственному капиталу и задолженности к EBITDA (ПДПНА)? – спросил Алекс, используя при этом аббревиатуру, которая означает прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации.

– Если бы речь шла практически обо всех других отраслях, кроме банковской, ответ был бы “да”, – начала Надя, – но в банковской деятельности, принимая во внимание важность соотношения задолженности к собственному капиталу, чаще всего, когда банкиры говорят о левередже, речь идет о соотношении активов к собственному капиталу. Возможно, – предложила она, – сейчас было бы уместно посмотреть на типичный баланс банка. – Глядя

на Рисунок 35, Надя сказала: – Соотношение активов к собственному капиталу учитывает не только денежные средства, которые использованы для выдачи кредитов, а все способы использования денежных средств. А теперь посмотрим на активы: они состоят из очень ликвидных активов, таких, например, как “наличность и остатки в центральных банках”, и менее ликвидных активов, таких, как “кредиты и авансы клиентам”.

– Зачем тогда концентрировать внимание только на собственном капитале, вместо того, чтобы говорить обо всех пассивах и акционерном капитале, иными словами, на всех источниках денежных средств? – спросил Алекс.

– Начнем с того, что активы – это пассивы плюс акционерный капитал, по-другому это можно сформулировать так: сумма использованных средств равна сумме средств, полученных из источников средств.

– Потому это и называется балансом, – смеясь, добавил Алекс.

– Верно, – улыбаясь, сказала Надя. – Но, сейчас речь идет о том, чтобы повысить доходность при минимальном использовании собственного капитала для наращивания активов. Это очень важно по той простой причине, что существуют...

– Акционеры, – перебил Алекс.

– Именно, – подтвердила Надя. – На самом деле, точно так же, как все другие топ-менеджеры, банкиры стараются обеспечить будущее своего бизнеса, и поэтому делают все, чтобы были довольны их клиенты, а также те, кто предоставляет им средства, будь-то заемный или же акционерный капитал.

– А акционеры, – добавил Алекс, – будут предоставлять средства банку только в том случае, если от своих инвестиций в банк они получают больше прибыли, чем от менее рискованных инвестиций. Это то, о чем мы говорили: принцип “чем выше риск – тем выше доходность”.

– Ты всегда все схватывал на лету, – улыбаясь, сказала Надя.

– В таком случае, – заключил Алекс, – чтобы акционеры были довольны, банкиры должны стремиться к более высокой доходности акций (ДА).

– Только в некоторой степени, только в некоторой, – решительно добавила Надя.

– Что-то тебя в этом не устраивает, – заметил Алекс.

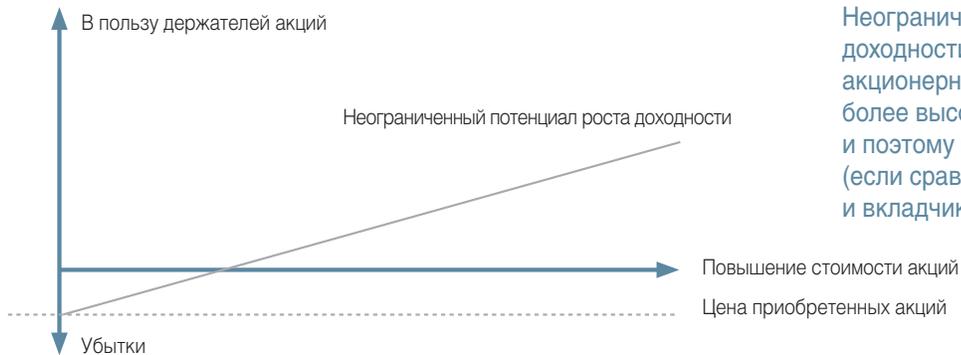
– Еще бы, – сказала Надя. – Дело в том, что погоня за высокой доходностью акций может привести к серьезным затруднениям для банков и экономики. Не забывай, я, прежде всего, работник Центрального Банка.

– Как инвестор и владелец компании, – заметил Алекс, – я считаю, что акционеры имеют право на адекватный доход.

– Согласна. Вопрос в том, что такое адекватный доход, и что такое достаточный доход. – Затем Надя обратила внимание Алекса на Рисунки 36, 37 и 38, где показаны графики выплат акционерам, кредиторам и вкладчикам. После этого она объяснила диаграммы. – Если инвесторы приобретают акции, то в случае падения стоимости этих акций ниже уровня, необходимого для осуществления выплат кредиторам, такие поставщики капитала не имеют права на активы компании. Но держатели акций получают то, ради чего они готовы отказаться от требований на активы компании – это

РИСУНОК 36. Склонность к риску у акционеров

График выплат по акциям

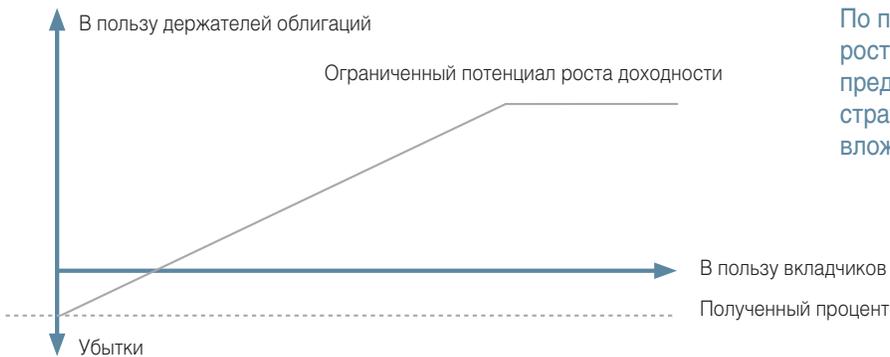


Неограниченный потенциал роста доходности стимулирует поставщиков акционерного капитала стремиться к более высоким доходам, и поэтому принимать больше рисков (если сравнивать с кредиторами и вкладчиками).

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 37. Склонность к риску у кредиторов

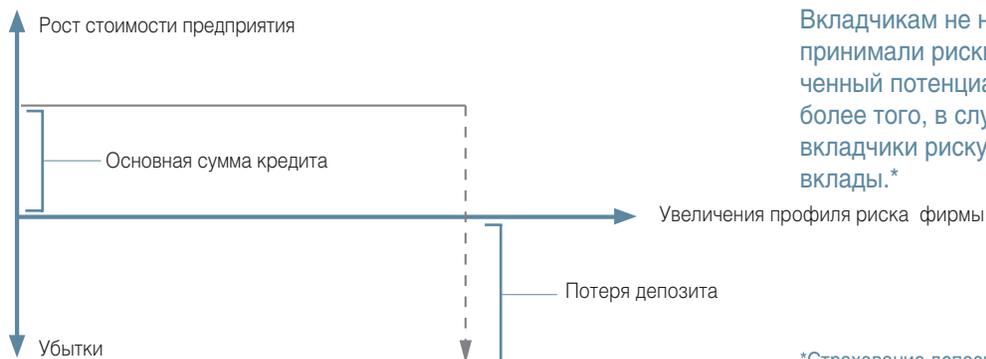
Выплаты долга



По причине ограниченного потенциала роста доходности кредиторы предпочитают более консервативные стратегии, которые гарантируют возврат вложенных средств.

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 38. Склонность к риску у вкладчиков



Вкладчикам не нравится, чтобы банки принимали риски. У вкладчиков ограниченный потенциал роста доходности, более того, в случае риска ликвидности вкладчики рискуют потерять все свои вклады.*

*Страхование депозита отсутствует

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

неограниченный потенциал роста доходности. Именно этот потенциал и стимулирует держателей акций стремиться к тому, чтобы компания, будь-то банк или любое другое учреждение, принимала больше рисков.

– Но ты же не хочешь сказать, что все акционеры жаждут риска? – спросил Алекс.

– Нет, конечно, – сказала Надя. – Вопрос состоит в относительной склонности к риску со стороны акционеров, по сравнению с кредиторами и вкладчиками. Решение инвестировать в банк посредством акций само по себе уже свидетельствует о высокой склонности к риску. Главное понимать, и в этом нам могут помочь знания финансовой теории, – что по сравнению с кредиторами и вкладчиками, акционеры более склонны стремиться к большей прибыли, даже если это сопряжено с большим риском.⁹ Для сравнения, – продолжила она, – существует несколько факторов, влияющих на колебания стоимости долговых обязательств, которые банк продает на открытом рынке, но главным фактором является восприятие рынком нашей способности погасить долг. Если рынок считает, что мы заплатим, то, с точки зрения кредиторов, повышение доходности должно иметь определенный лимит. Кредиторы захотят, чтобы банк принимал лишь те риски, которые необходимы для ведения бизнеса и оплаты своих долговых обязательств, и этих рисков не должно быть слишком много, чтобы это не помешало банку выплатить свой долг. Это означает, что кредиторы менее, чем держатели акций заинтересованы в стремлении банка получить дополнительную прибыль путем принятия больших рисков. Глядя на Рисунок 38, мы видим, что вкладчики не выигрывают в том случае, если банк предпринимает меры для увеличения своего профиля риска и, соответственно, свою доходность. Вкладчики просто получают причитающийся им процент

⁹ Для более детальной информации о роли и влиянии акционеров см: “Акционеры и заинтересованные стороны”, часть 1, Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

по их вкладам. Однако есть точка, когда увеличение профиля риска повышает вероятность потери вкладчиками их депозита, если только депозит не застрахован. Это означает, что вкладчики, как группа, менее заинтересованы в том, чтобы их банки принимали ненужные риски. По сравнению с кредиторами, они еще менее заинтересованы в рисках. Это означает, что спонсоры банка, т.е. вкладчики, кредиторы и акционеры, имеют разную мотивацию к принятию рисков, что объясняется самой природой средств, которые они предоставляют банку. С учетом присущей банкам уязвимости, если банк сосредоточится исключительно на интересах акционеров, то он тем самым подвергнет риску своих вкладчиков и кредиторов. У вкладчиков, – добавила Надя, – склонность к риску такая же, как и у кредиторов, за тем исключением, что вкладчики могут больше потерять, чем приобрести в результате принятия рисков банком.

– Получается, – резюмировал Алекс, – **банкам также нужно найти золотую середину еще и в том, чтобы определиться с достаточным уровнем доходности собственного капитала.**

– Именно так.

– Но, Надя, ты не сказала, как это связано с соотношением активов к собственному капиталу?

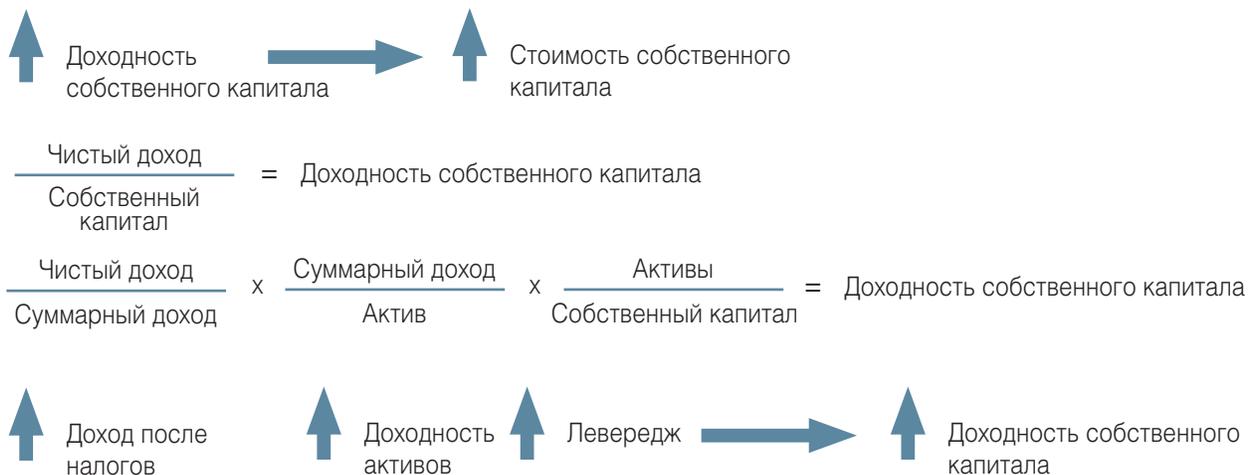
– Для того чтобы понять эту связь, нужно посмотреть, как именно определяется это соотношение.

– Если речь идет о математической формуле, – заметил Алекс, – то это чистый доход, деленный на собственный капитал, верно?

– Да, но есть еще кое-что. – Надя написала несколько формул из Рисунка 39. – Как видишь, мы можем дальше разбить формулу и тогда сразу станет понятно, что три фактора увеличения доходности собственного капитала это:

- 1) чистая доходность;
- 2) доходность активов;
- 3) соотношение активов к собственному капиталу.

РИСУНОК 39. За счет чего можно увеличить доходность акционерного капитала.



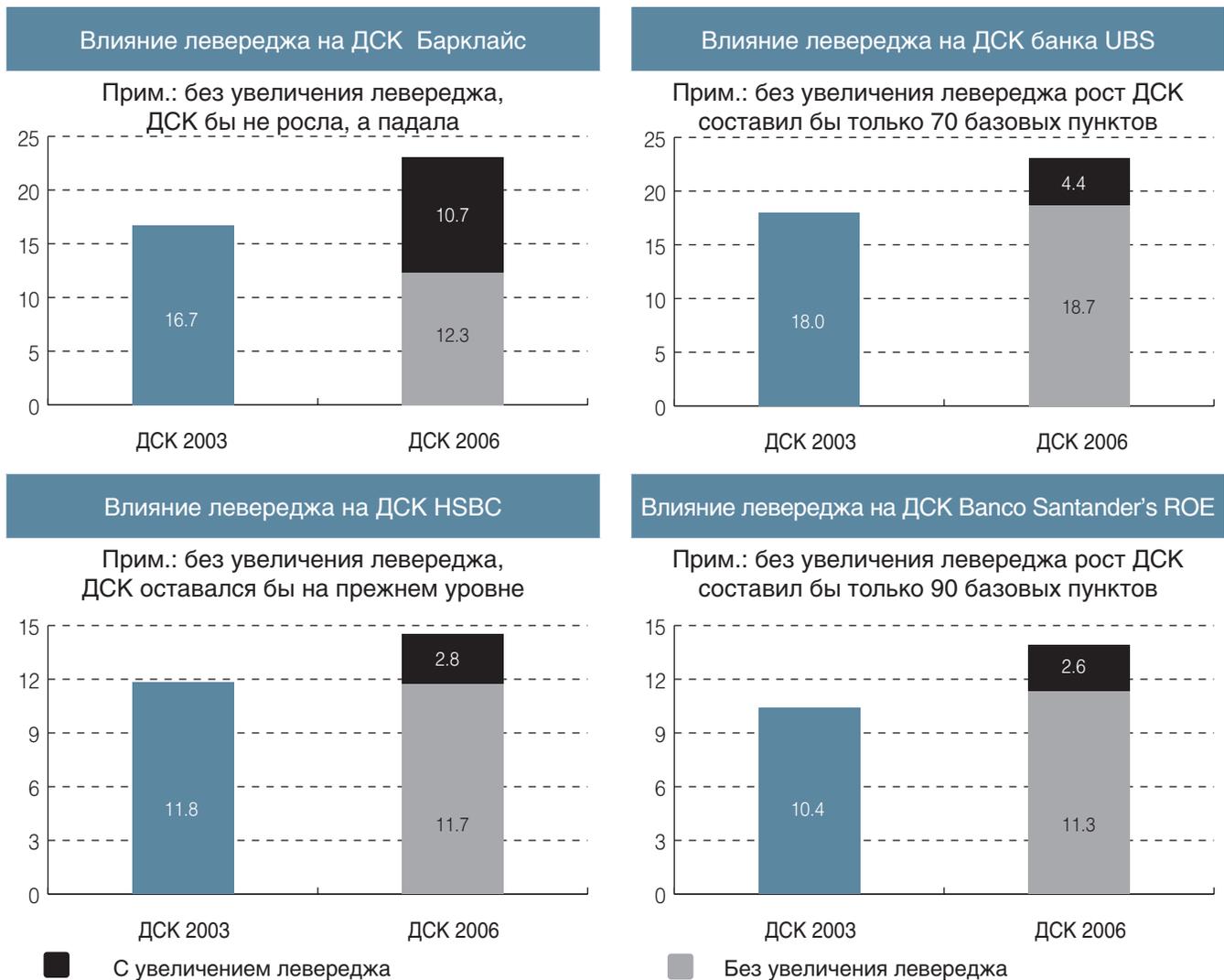
Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 40. Влияние повышения лeverеджа на доходность собственного капитала

Вариант	Доходность	Доходность активов	Лeverедж	
	Вариант 1	8%	10%	
Вариант 2	8%	10%	30%	= ДСК 24%

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 41. Влияние лeverеджа на доходность собственного капитала четырех европейских банков



Источник: Nestor Advisors, 2009. "Bank Boards and the Financial Crisis: A Corporate Governance Study of the 25 Largest European Banks". (Нестор Адвайзорз, 2009. "Советы директоров банков и финансовый кризис: исследование по вопросам корпоративного управления, проводившееся в 25 крупнейших банках Европы")

– Увеличение любого из этих значений ведет к увеличению доходности собственного капитала. А увеличение нескольких из них дает мгновенное улучшение результата. Но представим себе ситуацию, – продолжила она, – что вы осуществляете бизнес-деятельность, когда процентные ставки падают, а кривая доходности сглаживается. Это значит, что доходность активов будет в виде прямой или ниспадающей. Давай также представим, что снижается ваша процентная маржа и, соответственно, это приводит к снижению доходности. В результате мы можем получить снижение доходности собственного капитала и разочарованных акционеров.

– Если только не поменять левередж, – предположил Алекс.

– Именно, – сказала Надя и показала это на цифрах в Рисунке 40. – Если активы и доход оставить без изменений, но удвоить левередж, доходность собственного капитала также увеличится вдвое.

– Да, отличный фокус, – сказал Алекс.

– Да, Алекс, отличный, но...

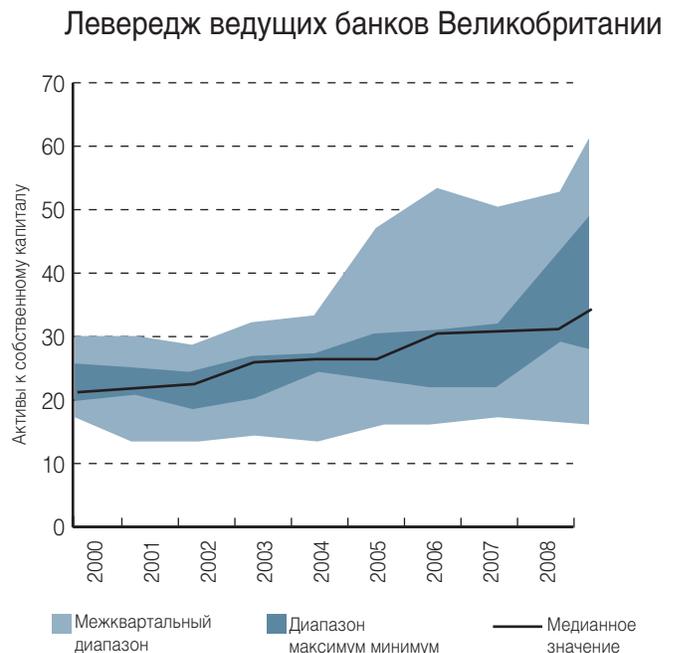
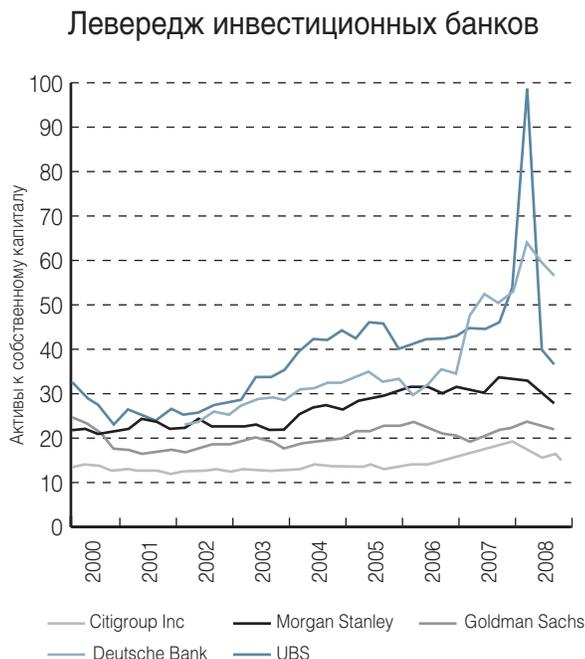
– Но, рискованный, – сказал Алекс, закончив начатое Надей предложение.

– А в банковском деле, – продолжила Надя, – следует быть очень осторожным именно с этим риском. Каждая компания, каждый человек, посмотрев на свой долг (т.е. пассивы) и на то, что принадлежит ему (т.е. активы), хочет иметь еще несколько евро в запасе... Вот это и называют платежеспособностью. Увеличивая левередж вашей фирмы, вы увеличиваете

риск потери платежеспособности. По сравнению с большинством других направлений экономической деятельности, банковский бизнес имеет свои особенности, – объяснила она. – Вернемся к нашему примеру с производством машин. К машине можно прикоснуться и увидеть. По большому счету ее стоимость уже известна, и вряд ли она может существенно измениться в течение дня. Банки же держат портфель финансовых активов, структура которых может измениться намного быстрее, чем производитель авто продаст одну машину и выпустит новую. Некоторые из финансовых активов банка могут быстро ликвидировать в обмен на активы с абсолютно иным профилем риска. Отсюда вывод – профиль риска банка может быстро измениться. Банк может не только поменять состав своих активов, но и профиль риска активов и пассивов банка может существенно и мгновенно измениться даже без каких-либо действий со стороны банка. Например, изменили базовую процентную ставку. Ее увеличение делает некоторые из депозитов банка более дорогостоящими и снизит стоимость облигаций, держателем которых является банк. Потери, происходящие в результате изменений процентных ставок и других рыночных факторов таких, например, как обменный курс валют, называют **рыночным риском.** Эти риски существенно влияют на стоимость активов и пассивов банка.

– То есть, – добавил Алекс, – если банк добровольно решит принять высокий риск потери платежеспособности, то рыночный риск может его усилить и, как результат, банк может оказаться неплатежеспособным.

РИСУНОК 42. Быстро изменяющийся левередж профиль некоторых ведущих банков, 2000-2008 гг.



Источник: Lord Turner A., 2009, "The Turner Review - A Regulatory Response to the Global Banking Crisis". Financial service Authority.
(Лорд Тернер А., 2009., "Тернер Ревью – Меры регуляторов в ответ на глобальный банковский кризис". Управление по финансовому регулированию и надзору)

РИСУНОК 43. Основные причины серьезных проблем в банках

“Финансовые учреждения сталкиваются с трудностями по множеству разных причин, но основной проблемой банков все еще остаются недостаточно жесткие стандарты кредитования для заемщиков и контрагентов, проблемы в управлении портфелем рисков и недостаточное внимание к изменениям в экономической ситуации и другим обстоятельствам, которые могут привести к ухудшению кредитоспособности контрагентов банка. Вышесказанное относится как к странам большой десятки, так и к другим странам”.

Источник: Basel Committee on banking supervision, 2009. “Enhancements to the Basel II Framework”. Bank for International Settlements”.
(Базельский комитет банковского надзора, 2009 “Усиление соглашения о достаточности капитала, Базель II”. Банк международных расчетов)

– Совершенно верно, именно это и произошло со многими очень продвинутыми банками во время последнего кризиса, – сказала Надя и достала отчет по кризису. Глядя на график, представленный на Рисунке 41, она добавила:

– Если бы Barclays plc и HSBC не повышали свой левередж, доходность их собственного капитала в 2006 была бы ниже, чем результат 2003 года. Кроме того, произошло очень значительное и радикальное изменение в левередже целого ряда других банков, – сказала Надя, показывая на графики на Рисунке 42. – Эти заоблачные значения левереджа означали, что банки стали более уязвимы к кредитному или рыночному риску, которые очень быстро трансформировались в риск потери ликвидности и риск потери платежеспособности. Более того, – продолжила она, – принятие рисков стало основной проблемой не только финансового кризиса, который начался в 2007 году. Как отмечалось в документах Банка международных расчетов, причина большинства банковских кризисов заключается в просчетах, связанных с неосмотрительным принятием рисков, управлением рисками или отсутствием корректировки своей деятельности в соответствии с изменениями в экономике. Сложность в том, что для банковского сектора характерен высокий уровень цикличности. Поэтому банкиры стараются как можно больше заработать в хорошие годы, но эта стратегия не всегда оказывается осмотрительной. Как однажды сказал Чарльз Принц, бывший Главный исполнительный директор международного финансового конгломерата Citigroup Inc.: “нужно танцевать, пока играет музыка”. Четыре

месяца спустя, и музыка перестала играть, и господину Принцу пришлось бесславно уйти с занимаемой должности. Но о его словах и его участии забывать не стоит.

3.5 ПРИНЯТИЕ РИСКОВ И БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

– Давай посмотрим, все ли я правильно понял, – подытожил Алекс. – Такие банки, как Неймей Банк, выполняют важную функцию финансового посредничества в экономике. Они предлагают процентные выплаты, таким образом, привлекая владельцев избыточных средств, вкладывать свои деньги в их банк; затем такие банки находят предприятия и физических лиц и дают им деньги (привлеченные излишки средств) взаймы; в результате рост этих предприятий (который частично происходит благодаря средствам, предоставленным банками) способствует росту экономики. Проблема в том, что по своей природе банки подвержены риску, начиная с несовпадения сроков платежей по активам и пассивам и заканчивая кредитным и рыночным риском, а также риском потери ликвидности и платежеспособности. И практически каждый шаг, сделанный банком для повышения прибыльности, может означать повышение уровня подверженности банку одному, а то и нескольким видам риска. Если Неймей Банк столкнется с серьезной проблемой или, хуже того, просто пройдет слух, что у Банка есть серьезные проблемы – это может испортить его репутацию, а в худшем случае – спровоцировать массовое изъятие вкладов из Банка. Учитывая высокий уровень

РИСУНОК 44. Принятие рисков – знать, когда остановиться?

“В плане ликвидности, когда стихает музыка, тогда и начинаются сложности. Но пока музыка играет, нужно вставать и танцевать. Мы все еще танцуем”. –

4 ноября 2007 года Чарльз Принц ушел в отставку с поста Главного исполнительного директора и Главы Правления CitiGroup

Источник: Prince, C., 2009. Interview. Financial Times, 9 July (Принц Ч. 2009. Интервью. Файненшил Таймс 9 июля)

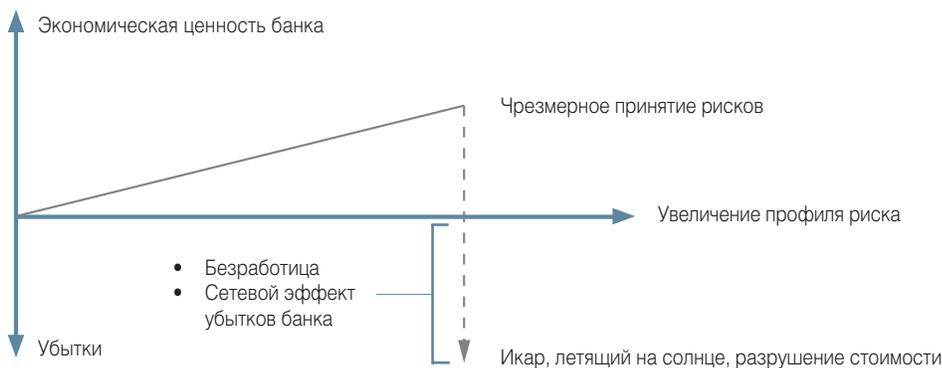
взаимосвязанности банков как контрагентов на межбанковском и других финансовых рынках, проблемы могут быстро распространиться из одного банка в другой. А поскольку, – продолжил он, – банковское финансирование – это кислород для экономики, то наличие проблем в одном из крупных банков или нескольких банках отразится на реальной экономике. Сократится финансирование и, соответственно, это приведет к снижению экономической стабильности и уровня занятости.

– Правильно, – сказала Надя. – А теперь о том, в чем заключается сложность функции члена совета директоров банка. По своей природе банки подвержены существенному риску, многим уровням риска и, что очень важно, существует высокий экономический спрос на принятие еще большего риска. Можно даже сказать, – продолжила она, – что **банковская деятельность – это деятельность по принятию рисков**. Банки – это своего рода атомные электростанции экономики. Они генерируют большое количество энергии, но один серьезный просчет – и очень многое может быстро пойти не так. Давай рассмотрим еще одну функцию выигрыша, т.е. экономическую стоимость банка. По идее, чем больше риски, тем выше должна быть экономическая стоимость банков. Но наступает момент, когда принятие рисков можно

сравнить с тем, что произошло с героем греческих мифов Икаром, – доступность принятия рисков и радость полета так увлекают, что летящие слепнут и летят прямо к солнцу... Чрезмерное принятие рисков ведет к большим потерям экономической стоимости. Твоя задача, как члена совета директоров банка состоит в том, чтобы направить банк принимать те риски, которые будут выгодны как для банка, так и для экономики, и не принимать те из них, которые вредят его деятельности. Фактор риска будет присутствовать практически в каждом твоем решении, начиная с вопросов стратегии и финансового планирования, и заканчивая структурой поощрения топ-менеджеров. Честно говоря, эта задача не из легких. Чарльзу Принцу вовсе не хотелось терять свою репутацию, но определить момент, когда нужно остановить музыку, действительно сложно. Пожалуй, лучше действовать благоразумно, чем стоять до тех пор, когда музыка перестанет играть. А, рано или поздно, она таки играть перестанет...

Возвращаясь в свой офис, Алекс подумал: “Если банковская деятельность состоит в том, чтобы принимать риски, и эти же риски могут банк погубить, то **искусство эффективного управления банком, должно быть, состоит в осмотрительном принятии рисков**”.

РИСУНОК 45. Функция математического ожидания выигрыша от принятия рисков



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

Вопросы по разделу

- ▶ Какие экономические функции выполняют банки относительно распределения капитала и стоимости капитала в экономике?
- ▶ Почему банки так уязвимы по своей природе?
- ▶ Как уязвимость одного банка влияет на финансовую систему и экономику?
- ▶ Назовите некоторые из методов, которые розничный банк может использовать для повышения прибыльности?
Как каждый из этих методов влияет на профиль риска банка?
Какие конкретные риски увеличивает каждый из этих методов?
- ▶ В чем отличия мотивации к принятию рисков у вкладчиков, акционеров и кредиторов?
Кто из них получает самую большую выгоду от увеличения прибыльности?
А кто из них ничего не получит в результате повышения прибыльности?
- ▶ Назовите рычаги, которые банк может использовать для повышения доходности собственного капитала?
- ▶ Дайте определение и скажите, как можно повысить следующие риски: кредитный риск, риск потери ликвидности, риск потери платежеспособности, рыночный риск?
- ▶ Опишите разницу в склонности к риску у вкладчиков, кредиторов и акционеров банка.
- ▶ Какие факторы влияют на доходность собственного капитала банка?
- ▶ Что такое риск потери платежеспособности?
Как левередж влияет на подверженность банка риску потери платежеспособности?

4. Банковское регулирование и надзор

Алекс почувствовал, как на него наваливается груз ответственности члена Совета директоров банка. Он отступил назад, подумав: “Конечно, раз банки играют такую важную роль в экономике, правительство также должно взять на себя обязанность осуществлять надзор за банковским сектором. Нельзя всю ответственность возложить на плечи горстки директоров в Банке. Должно быть, Надя чего-то не договорила”.

И Алекс решил позвонить Наде.

– Да, конечно, Алекс, ты прав, – согласилась Надя. – Банковский надзор – это обязанность далеко не одного совета директоров, но члены совета директоров при этом играют очень важную роль.

– Надя, я думаю, – нетерпеливо сказал Алекс, – хорошо, если бы ты рассказала, что делают другие, а потом мы могли бы вернуться к совету директоров.

Заметив раздражение своего старого друга, Надя договорилась о встрече Алекса с Адамом, старшим специалистом по вопросам банковского надзора национального банковского регулятора.

4.1 БАНКОВСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

– Вы должны знать о таких элементах банковского регулирования и надзора, – начал Адам, – как “Закон об акционерных обществах”, банковское регулирование, в том числе банковский надзор и принудительное правоприменение, и совет директоров. – Показывая на Рисунок 46, Адам рассказывал:

– “Закон об акционерных обществах” определяет общую правовую основу ведения бизнеса; кроме того, банки должны

соблюдать нормативно-правовые акты по банковской деятельности; далее, регулятор выполняет функцию надзора, которая включает мониторинг и оценку операций банков, а также результативность их деятельности. Они необходимы для того, чтобы определить уровень соблюдения требований нормативно-правовых актов, а также обеспечить сигналы раннего предупреждения. Функция принудительного правоприменения предусматривает наложение взысканий с целью побуждения банков к соблюдению положений нормативно-правовых актов; и, наконец, совет директоров банка руководит банком, и среди прочего, направляет деятельность банка к выполнению регуляторных требований и соблюдению соответствующего профиля риска банка.

Он продолжал:

– Учитывая ключевую роль финансового посредничества банков для экономики и вместе с тем их уязвимость, когда речь идет о принятии рисков, банки подлежат регулированию, надзору и мерам принудительного правоприменения со стороны государственных органов. Банки также пользуются выгодами таких специальных государственных программ, как, например, страхование депозитов. Наиболее важные составляющие части **банковского регулирования** касаются лицензирования, качества активов, требований к капиталу и ликвидности. **Правила лицензирования** направлены на ограничение количества банков и установление минимально приемлемого качественного порога для банков, функционирующих в конкретной юрисдикции. Логика в том, что сила системы определяется по ее самому слабому звену, поэтому банковскому регулятору предоставлено право определять, кто может, а кто не может функционировать как банк. Как правило, регуляторы также влияют на определение **качества активов**, которые может удерживать банк. В хорошие времена

РИСУНОК 46. Банковский надзор



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

низкокачественные активы могут быть привлекательными, если они обеспечивают высокий уровень доходов, но в тяжелые времена они делают банк особенно уязвимым.

– Это, насколько я понимаю, вопрос кредитного риска, – сказал Алекс, вспоминая свой разговор с Надей и то, что Томас рассказывал о системе рейтинга CAMELS.

– Совершенно верно, – согласился Адам. – А теперь, если говорить о **ликвидности**, то, учитывая несоответствие в сроках погашения активов и пассивов, для того, чтобы удовлетворить ожидаемый спрос на денежные средства, банкам необходимо иметь достаточно ликвидных ценных бумаг. По этой причине большинство нормативных актов, регулирующих банковскую деятельность – таких, например, которыми руководствуемся мы – предусматривают, чтобы Неймей Банк держал резервы в Центральном Банке. Как правило, и так же, как и в нашем случае, формирование резервов требуется в сумме, равной определенному проценту от суммы депозитов.

– Я так понимаю, что Центральный Банк не дает особо высокую ставку на депозитные резервы, – заметил Алекс.

– Это так, – признался Адам. – Действительно, регулирование увеличивает затраты на ведение банковской деятельности, что, по нашему мнению, является оправданными затратами для банков, если учесть, что они направлены на сохранение стабильности финансовой системы и экономики. Но затраты все-таки создают проблемы, о которых мы поговорим чуть позже.

Подытоживая сказанное, Алекс добавил:

– Если я правильно понял, то: лицензирование главным образом непосредственно направлено на устранение репутационного риска и на то, чтобы не допустить появления слабых банков; качество активов регулирует кредитный риск; а резервные требования касаются ликвидности. А как же платежеспособность?

Адам ответил:

– Платежеспособность – это наличие активов в достаточном количестве для погашения обязательств. Ведь, как известно, чистая стоимость компании – это суммарные активы минус пассивы или иными словами – ее собственный капитал. Поэтому, чтобы решить вопрос платежеспособности, регуляторы смотрят на сумму собственного капитала банка.

– Сколько собственного или другого капитала должно быть у Неймей Банка в соответствии с требованиями центральных банков, и как в Центральном Банке могут знать, что

этого количества достаточно? – спросил Алекс. – Сумма требования одинакова для всех банков?

4.2 БАЗЕЛЬСКИЙ КОМИТЕТ ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ

– Начну с вашего последнего вопроса, – сказал Адам. – Частично ответ зависит от страны, в которой работает банк. У разных стран могут быть разные требования. Некоторым банкам даже удается переехать из одной страны в другую, чтобы работать в менее жестко регулируемых условиях. Бывает, что банки, работающие в одной стране, начинают беспокоиться о стабильности банковских контрагентов из других юрисдикций. Необходимость решения всех этих вопросов привела к созданию **Базельского комитета по банковскому надзору**. В состав Базельского комитета входят двадцать семь центральных банков из Западной и Восточной Европы, Южной и Северной Америки и Юго-Восточной Азии. Базельский комитет определяет стандарты, направленные на уменьшение непрозрачности, повышение качества банковского надзора и усиление банковской системы во всем мире. В соглашении Базельского комитета от 1988 года (больше известно как **Базель I**), а также в изменениях и дополнениях к нему, принятых комитетом в 2004 году (известных как **Базель II**), комитет рекомендует установить минимальный уровень регуляторного капитала для всех международных банков. Несмотря на необязательный характер рекомендаций Комитета, Всемирный Банк и Международный валютный фонд способствуют внедрению рекомендаций Базельского комитета во многих странах. Независимо от того, что предпринимают Всемирный Банк и Международный валютный фонд, Центральный Банк страны может принять решения о соблюдении рекомендаций Базельского комитета, а некоторые страны включают требование о соблюдении Базельских стандартов в свое законодательство. Или же, как в случае с Неймей Банком, наш Центральный Банк не требует обязательного выполнения Базельских стандартов, но, тем не менее, Неймей Банк принял эти стандарты.

– Зачем Неймей Банку это нужно? Если Базельские рекомендации о требованиях к уровню капитала более жесткие, чем требования нашего Центрального Банка, разве нам они не обходятся дороже? – спросил Алекс. – Вы абсолютно правы, действительно дороже, – ответил Адам. – Руководители Неймей Банка, возможно, понимают, что в процессе принятия своих решений

РИСУНОК 47. Комментарии о выполнении рекомендаций Базельского комитета

“Базель II – это дорого, но это того стоит. Это помогло банку лучше понять свои риски”. –

Неисполнительный директор банка в Северной Америке

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального форума по вопросам корпоративного управления (2009)

“Наш регулятор откладывает выполнение рекомендаций по Базелю II, и аргументирует это тем, что во время последнего кризиса в США Базель II не продемонстрировал свою эффективность. Но ведь, на тот момент Базель II еще не был принят в США, а в ЕС он только проходил испытательный период.

Поэтому нельзя говорить о том, что Базель не сработал. Я лично убежден, в полезности Базеля II, и в том, что он предоставляет очень полезные инструменты”. –

Главный специалист по рискам банка одной из средне – азиатских стран

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального форума по вопросам корпоративного управления (2009)

регулятор, Центральный Банк и правительство принимают во внимание целый ряд опасений. Неймей Банк решил придерживаться Базельских стандартов по той причине, что их соблюдение служит очень хорошим сигналом для его контрагентов и для тех, кто предоставляет Неймей Банку фонды и капитал. По-видимому, в Неймей Банке считают, что повышенные затраты на соблюдение Базельских стандартов компенсируются уменьшением затрат в других сферах их бизнеса и будут способствовать росту Банка в тех направлениях, где иначе рост был бы невозможен. Как представитель банковского регулятора, я приветствую это решение.

Он продолжил:

– Чтобы ответить на ваш вопрос о количестве капитала, поддержание которого регуляторы требуют от банков, пожалуй, чаще всего это рекомендованный Базельским комитетом уровень 8% от взвешенных активов. Этот коэффициент почти всегда называют нормативом достаточности капитала, коэффициентом БМР (Банка международных расчетов) или коэффициентом капитала Кука (по имени Председателя Базельского комитета при подписании первого соглашения).

– Означает ли это, – спросил Алекс, – что на балансе банка капитал акционеров должен быть выше или равен 8% этих активов?

Адам ответил:

– Прежде всего, уставной капитал очень похож на акционерный, но исчисляется по-другому. Кроме того, существует несколько уровней капитала. – Указывая на Рисунок 49, Адам сказал:

– **Уровень 1** – это самый консервативный капитал, он наиболее похож на собственный. В состав капитала **уровня 2** входят дополнительные элементы, например: скрытые резервы,

нереализованные доходы на ценные бумаги, субординированный долг. **Уровень 3** включает другие формы субординированного долга.

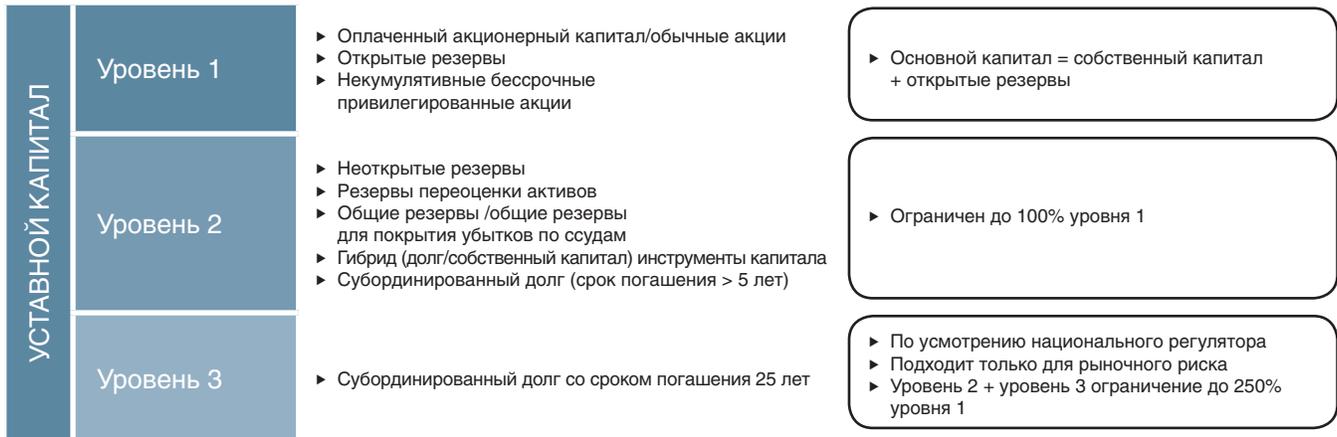
– Почему существуют разные уровни капитала?

– Потому, что они определяются по ниспадающему уровню надежности – иными словами, с течением времени вероятность их доступности для возмещения убытков уменьшается. Считается, что уровень 1 – это капитал самого высокого “качества прочности”. Именно поэтому и существуют ограничения максимального количества уровня 2, а также суммы капиталов уровня 2 и уровня 3. Точная формулировка правила звучит так: уровень 2 не должен превышать уровень 1; а уровень 2 и уровень 3, взятые вместе, должны быть не более, чем в 2,5 раза больше размера капитала уровня 1.

– Это ужасно сложно. Наверное, над этим поработало немало юристов, – предположил Алекс, улыбаясь.

– Ну, скажем так. Нормы и коэффициенты – это результат долгих переговоров, а также того, что акционерный капитал стоит ужасно дорого. Раньше все хотели иметь только абсолютный минимум собственного капитала. Но после кризиса аргументов в пользу уменьшения собственного капитала стало намного меньше. Что касается вашего вопроса об активах, – продолжил Адам, указывая на Рисунок 49, – уставной капитал определяется в соотношении к активам, классифицированным и взвешенным на степень риска. В состав этих активов входят как балансовые, так и некоторые внебалансовые статьи, последние включают гарантии, форвардные транзакции и деривативы. В основе концепции **взвешенных на риск активов** лежит такая точка зрения: если цель

РИСУНОК 49. Состав уставного капитала



Источник: Basel Committee on Banking supervision, 2006. "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards". Bank for International Settlements. (Базельский комитет банковского надзора, 2006 "Международное сближение в оценках капитала и стандартах капитала". Банк Международных расчетов)

поддержания капитала заключается в том, чтобы избежать потерь в стоимости активов, то соответственно банки должны держать больше капитала для более рискованных активов (например, долг по кредитным карточкам), чем для таких, как доходный обеспеченный кредит. Стандарты Базельского комитета, усовершенствованные в Соглашении II, разрешают банкам при исчислении суммы уставного капитала закреплять за разными классами активов в своем портфеле стандартизированные коэффициенты взвешивания.

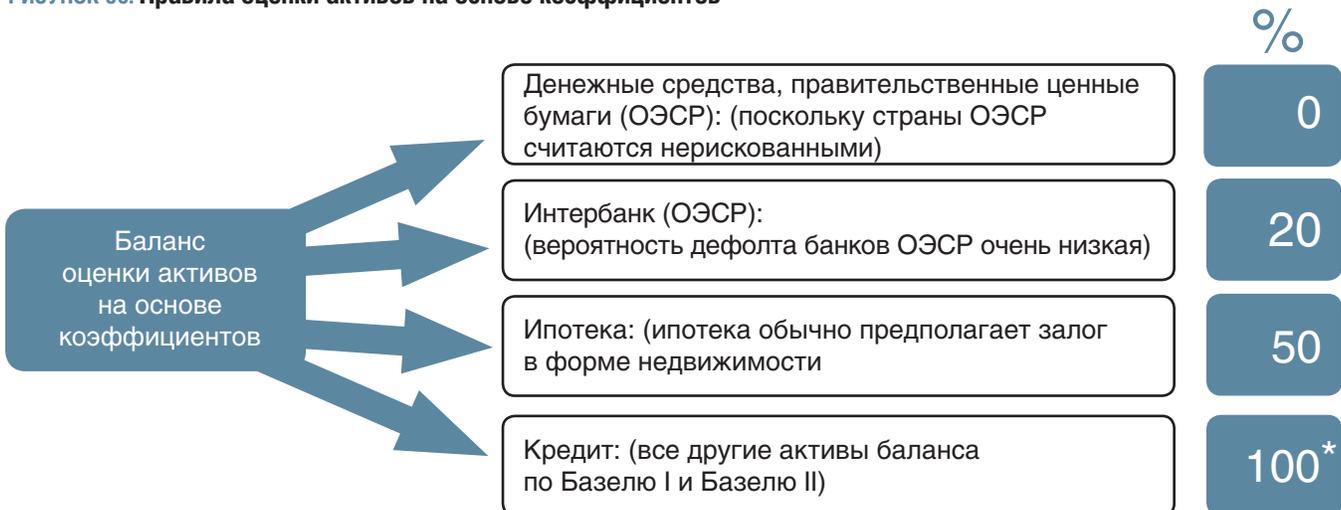
– Какие риски учитываются при определении требований к капиталу? – спросил Алекс.

– Изначально, – продолжил Адам, – учитывали только кредитный риск, но после 1988 эта норма усовершенствовалась и была расширена требованиями к дополнительному капиталу ввиду рыночного риска. Затем Базель II еще добавил операционный риск.

– С этим термином я еще не встречался. Что это значит? – спросил Алекс.

– **Операционный риск** – это убыток, возникающий в результате ненадлежащих или несработавших внутренних процессов, систем или человеческих ошибок, – ответил Адам. – Основная разница между Базель I и Базель II состоит в том, что если Базель I присваивал всем кредитам одинаковый коэффициент оценки риска (100%), то Базель II рекомендует разные коэффициенты оценки риска для кредитов, в зависимости от их кредитного рейтинга. Кредитные рейтинги могут базироваться на рейтингах, присвоенных внешними агентствами, например, национальные рейтинговые агентства или агентства для эмитентов – в случае, если рейтинговые агентства присваивают рейтинг эмитентам. Или они могут базироваться на внутренних рейтингах, присвоенных

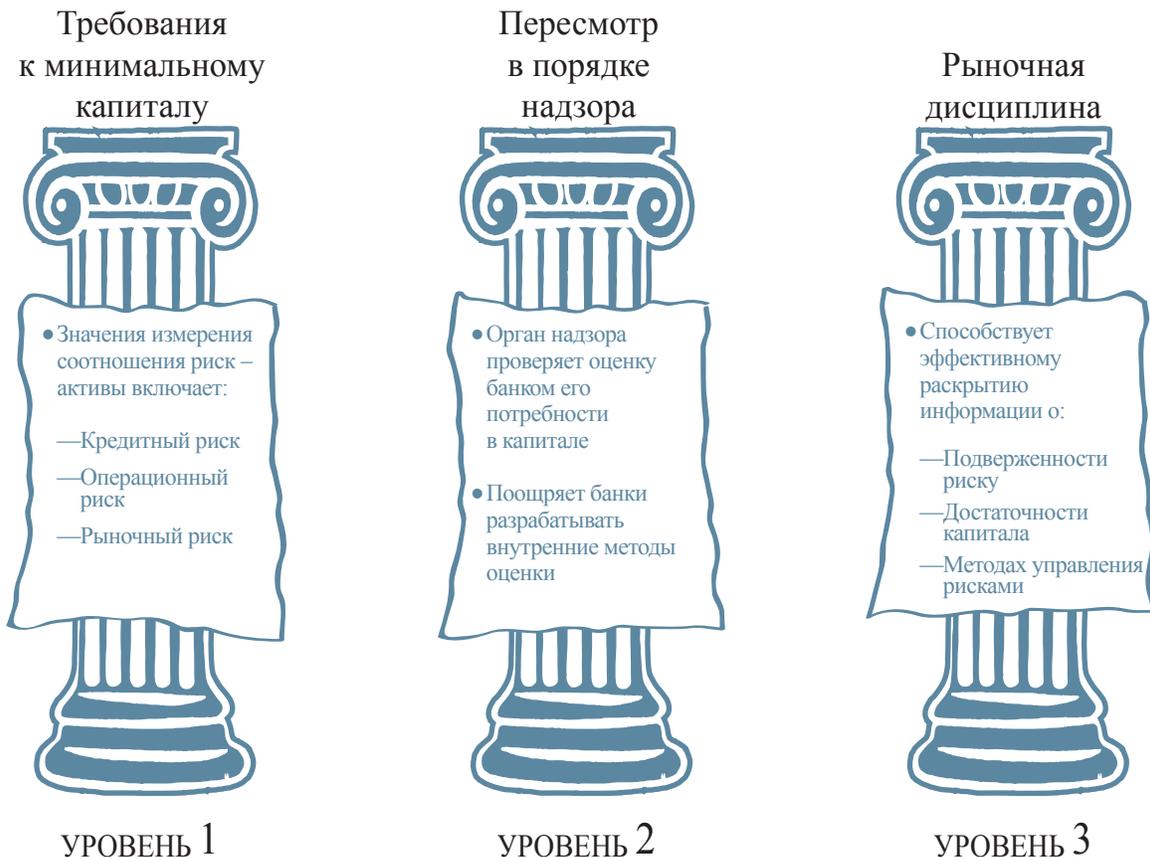
РИСУНОК 50. Правила оценки активов на основе коэффициентов



Источник: Dermine, J. and v. F. Bissada, 2007. "Asset and Liability Management: The Banker's Guide to Value Creation and Risk Control". 2nd ed. (Дермин, Д. и Ф. Биссада, 2007 "Управление активами и пассивами: пособие для банкиров по вопросам повышения капитализации и контроля над рисками", 2-е издание)

* ЗАВИСИТ ОТ КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГА

РИСУНОК 51. Базельский комитет – три уровня



Источник: Basel Committee on Banking supervision, 2006. "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards". Bank for International Settlements. (Базельский комитет банковского надзора, 2006 "Международное сближение в оценке капитала и стандартах капитала". Банк Международных расчетов)

банком кредитам. Первый метод называется стандартным подходом, а последний – подходом на основе использования внутренней рейтинговой системы или подход ВРС. Последний подход могут использовать только те фирмы, которые имеют на это разрешение органа банковского надзора. Пока мы говорим о Базельском комитете, – продолжил Адам, – следует отметить, что деятельность Базельского комитета не ограничивается установлением международных норм адекватности капитала. Комитет внедрил концепцию “Трех уровней банковского надзора”. Вот эти три уровня: требования к минимальному капиталу (первый уровень), процесс пересмотра в порядке надзора (второй уровень) и рыночная дисциплина (третий уровень).

– Итак, – стал подытоживать Алекс, – вы говорили о том, что в основу регуляторной парадигмы положен Закон об акционерных обществах, составляющий общие правовые рамки ведения бизнес-деятельности, и нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы лицензирования, качества активов, ликвидности и платежеспособности. Еще вы вкратце упомянули о надзоре и принудительном правоприменении, а также о втором

и третьем уровнях Базельского подхода. Можете ли вы рассказать об этом подробнее?

– Прежде, чем я начну об этом говорить, – сказал Адам, – есть еще один момент, касающийся регулирования, на который следует обратить внимание. Речь идет о вероятности внедрения в будущем макропруденциального регулирования, необходимость которого стала ощущаться в свете недостатков микропруденциального регулирования, обнаруженных во время финансового кризиса, начавшегося в 2007 году.

4.3 МИКРОПРУДЕНЦИАЛЬНОЕ И МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

– Чем они друг от друга отличаются? – спросил Алекс.

– Микропруденциальное регулирование призвано ограничить сумму риска, который может принять конкретный банк. Суть микропруденциального регулирования в том, что путем уменьшения риска каждого банка в отдельности можно снизить системный риск.

– Что такое системный риск? – перебил Алекс.

– Системный риск – это вероятность того, что один срыв или некоторое количество срывов в финансовой системе приведет к нестабильности финансовой системы в целом.

– То есть, вполне возможно, что крах Lehman Brothers мог привести к крушению глобальной финансовой системы и целого ряда взаимосвязанных экономик? – спросил Алекс.

– Точно. Однако сложность в том, что есть случаи, когда меры, направленные на снижение риска в одном отдельно взятом банке, могут в результате привести к росту системного риска. Например, в силу микропруденциального регулирования банк может начать продавать принадлежащие ему ценные бумаги в классе активов, который начнет становиться более рискованным. Но если то же самое начнут одновременно делать несколько других банков, то стоимость активов существенно упадет, что послужит сигналом другим не расположенным к риску банкам продавать свои активы такого же класса. И вот, в процессе падения стоимости класса активов банки также начнут продавать другие ценные бумаги, стоимость которых коррелирует с девальвированными активами. Как результат, регулирование и деятельность, первоначально направленные на защиту отдельного учреждения, уже имеют вторичный эффект на рынке, который, охватив другие учреждения, вернулся второй волной снова на рынок.

– Насколько я понял, именно такая реакция рынка и наблюдалась во время финансового кризиса, начавшегося в 2007 году, – заметил Алекс.

– Да, это так, – продолжал Адам. – Этот опыт заставил законодателей и представителей регуляторных органов искать способы снижения системного риска путем макропруденциального регулирования. Некоторые потенциальные формы макропруденциального регулирования включают повышение требований к уставному капиталу в периоды экономического подъема, а также установление ограничений на конкретные продукты, например, предусмотрение максимального значения соотношения стоимости имущества к сумме кредита при ипотеке.

4.4 БАНКОВСКИЙ НАДЗОР

– Банковское регулирование будет бессмысленно, – начал Адам, – если регуляторы не будут знать, что делают банки. Вот здесь и пойдет речь о банковском надзоре, и именно это охватывает второй уровень Базельского комитета. Органы надзора осуществляют мониторинг банков и рынков и на основе полученной информации делают свои выводы относительно превентивных мер, принудительного правоприменения, санкций и предложений по реформированию сектора. В этой работе им помогают обязательства банков по соблюдению общих правил бухгалтерского учета, а также выполнению конкретных бухгалтерских правил и правил отчетности. Хороший орган банковского надзора, – пояснил Адам, – будет регулярно и тщательно анализировать результаты деятельности Неймей Банка, кредитный портфель, управление рисками, и системы риск-менеджмента, которые используются в Неймей Банке. Наша основная задача как регуляторов заключается в том, чтобы поддерживать и по-

вышать стабильность финансового сектора. Мы беспокоимся о финансовой устойчивости всех банков, даже самых маленьких. Иными словами это можно сказать так: мы стараемся избежать краха даже одного маленького банка, даже в том случае, если неблагоприятная ситуация стала результатом криминальных действий или недостойного поведения директоров или топ-менеджеров, либо же она просто возникла вследствие принятия банком слишком большого количества рисков. Если говорить о последнем, то наши функции дополняют положения нормативно-правовых актов, направленных на ограничение принятия чрезмерного риска. Однако нашей основной обязанностью является осуществление пруденциального регулирования.

4.5 ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ ПРАВОПРИМЕНЕНИЕ

– Чтобы регулирование и надзор были эффективны, – продолжил Адам, – у нас есть меры воздействия.

– Потому что, – сказал Алекс, – не будь здесь “кнута принуждения”, банки и не волновались бы насчет регулирования или надзора.

– Хорошо сказано, – ответил Адам. – В процессе пруденциального надзора регуляторы пользуются такими инструментами, как операционные ограничения, требования к стандартам отчетности, право проведения инспекции и требования явиться для дачи пояснений, а также целый ряд разнообразных санкций, начиная от публичной огласки, запретов, штрафов и заканчивая направлением дела в суд. Вопрос в том, сколько полномочий предоставляют законодатели органам надзора для обеспечения соблюдения банковского регулирования. – Сказав это, Адам передал Алексу Рисунок 52. – Обдумайте эти вопросы и это поможет вам понять, насколько надежна наша система регулирования. Слабые стороны присущи системам регулирования даже в странах, более богатых, чем наша. Знание недостатков нашей регуляторной системы может помочь вам лучше руководить Неймей Банком. Деятельность совета директоров и регулятора должны быть взаимодополняющими. Следует отметить, что существование регулирования само по себе не освобождает совет директоров от его постоянных обязанностей по обеспечению непрерывной деятельности банка.

4.6 РЫНОЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

– Кажется, – заметил Алекс, – мы снова говорим об обязанности совета директоров оберегать банк от всяких неприятностей. Разве другие участники рынка не играют в этом определенную роль?

– Да, акционеры, клиенты и контрагенты могут играть роль так же, как совет директоров и регуляторы, – ответил Адам.¹⁰ – Раньше мы уже упоминали, что третий уровень соглашения Базель II посвящен вопросам адекватного раскрытия информации и рыночной дисциплины. Адекватное раскрытие информации позволяет инвесторам, контрагентам и в меньшей степени клиентам,

¹⁰ Для более детальной информации о роли и влиянии акционеров см. “Акционеры и заинтересованные стороны”, часть 1, Учебный ресурс “Лидерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

РИСУНОК 52. Оцените вашу регуляторную систему (набор вопросов, который позволяет директорам оценить мощность регуляторной системы)

- ▶ Зачастую финансовая мощь банка повышается благодаря существованию независимого банковского регулятора, который обладает значительными и общепризнанными полномочиями по принудительному правоприменению, соблюдает стандарты эффективного регулирования, осуществляя при этом надзор, который соответствует лучшим мировым практикам. Основные задачи банковского регулятора, как правило, предусматривают защиту вкладчиков банка и содействие работе жизнеспособной банковской системы с целью обеспечения экономического роста и развития.
- ▶ Благодаря сочетанию эффективного регулирования, активного надзора и своевременного принудительного правоприменения, устойчивая регуляторная среда способствует эффективным практикам банковской деятельности и ограничивает чрезмерное принятие рисков.

РАССМОТРЕТЬ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	СОГЛАШАЮСЬ	НЕ СОГЛАШАЮСЬ	НЕ ЗНАЮ
Независимость	Банковский регулятор свободен от политического влияния, а также от влияния игроков рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Достаточно четкие законы, которые позволяют Регулятору представлять и внедрять стандарты и правила	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Регуляторные стандарты	Регуляторные стандарты публикуются согласно Базельских практик банковского надзора	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Регуляторные стандарты решают вопросы лицензирования, капитала, качества активов и ликвидности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Орган надзора	Активный орган надзора, проверки проводит часто и тщательно, выезжает с инспекциями на места.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Орган надзора имеет достаточное финансирование и высококвалифицированных специалистов.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принудительное правоприменение	Регуляторные стандарты внедряются успешно и повсеместно, у специалистов регулятора достаточно знаний, чтобы мудро применять меры воздействия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зрелость регуляторной системы	Нормативно-правовые акты приняты более пяти лет назад и успешно внедряются всеми банками	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

принимать информированные решения относительно того, можно ли иметь дело с конкретным банком. Это может помочь заставить банки либо поддерживать свою стабильность, либо наращивать бизнес хорошо продуманным и управляемым способом.

– Но сколько на самом деле информации открывается через такое ее раскрытие? – попытался выяснить Алекс¹¹.

¹¹ Для более детальной информации по вопросам раскрытия информации см. “Раскрытие информации и прозрачность”, часть 1, Учебный ресурс “Ли- дерство советов директоров в корпоративном управлении”, Вашингтон

– Немало, но, естественно, не все, – ответил Адам.

– И потом, – продолжал Алекс, – существует еще временная разница между моментом раскрытия информации и моментом, когда необходимо принять бизнес-решения.

– Да, это так, – ответил Адам. – Но гораздо больше беспокойства вызывает непрозрачность, свойственная финансовым активам. Участникам рынка и в самом деле сложно точно оценить позицию риска банка, тогда как раскрытие информации все-таки помогает аутсайдерам принимать более информированные решения.

РИСУНОК 53. Недостатки регулирования могут стимулировать банки принимать дополнительные риски



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

– А теперь хочу удостовериться, что я все понял, – резюмировал Алекс. – Бремя надлежащего контроля над тем, чтобы руководители Неймей Банка обеспечивали его процветание и стабильность, несут не только я и другие члены Совета директоров. Большую роль в этом процессе играют правовая и регуляторная системы с помощью Закона об акционерных обществах, нормативно-правовых актов, которые регулируют банковскую

систему, а также система банковского надзора и мер принудительного правоприменения.

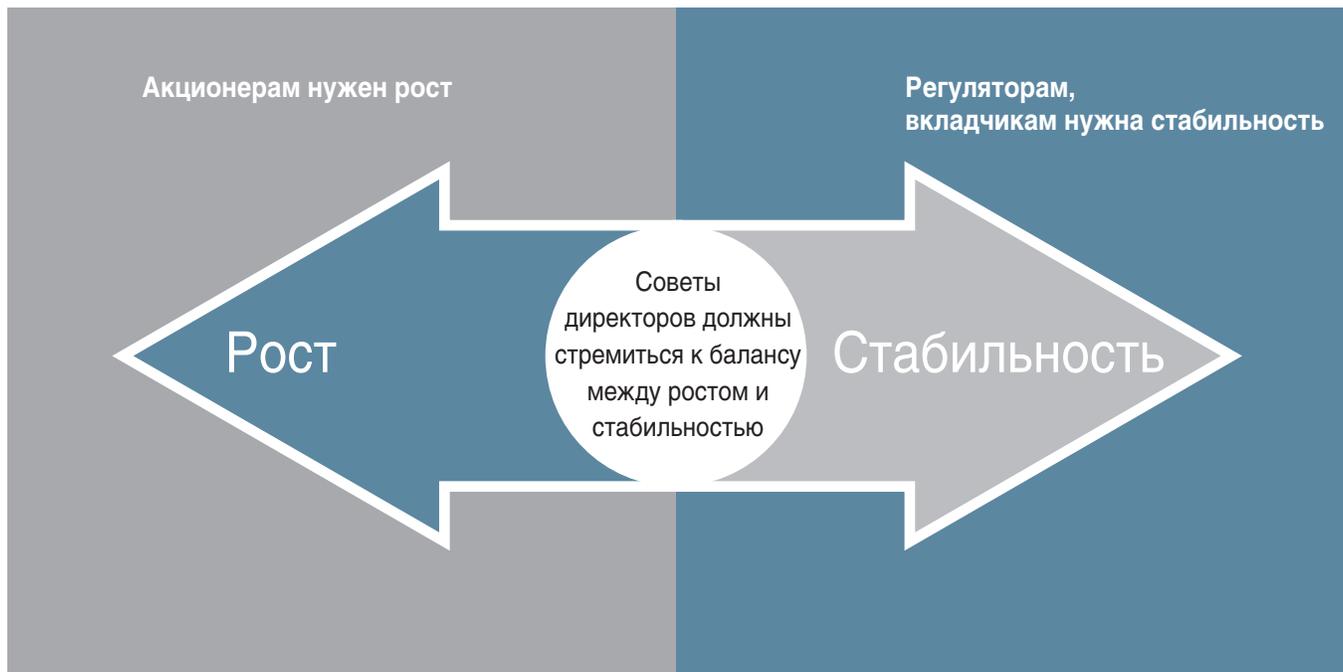
– Остается надеяться, что именно так все и происходит, – серьезно ответил Адам. – Дело в том, что многие банки и экономики только сейчас стали выходить из серьезного финансового кризиса, а по мнению многих специалистов, причиной этого кризиса стали именно недостатки регуляторных систем.

РИСУНОК 54. Регулирование изменяет экономику банков таким образом, что банки ищут возможности идти на больший риск



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 55. Расхождения в интересах регулятора, вкладчиков и акционеров – стабильность или рост?



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

4.7 СЛОЖНОСТИ ФУНКЦИИ ДИРЕКТОРА, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫМИ АКТАМИ, КОТОРЫЕ РЕГУЛИРУЮТ БАНКОВСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

– В таком случае, – спросил Алекс, – что это нам дает? Если считать, что крах банка – это результат недостатков регулирования, оправдывает ли это совет директоров? Или виноваты оба: и регулирование, и советы директоров?

– Алекс, я бюрократ, а не политик, – начал Адам, – но полагаю, что вина сама по себе – очень мощный инструмент, и что этот жребий в реальности делят между собой многие люди в очень разных местах. И мне как представителю банковского регулятора в разговоре с будущим членом совета директоров банка хотелось бы обратить внимание на три следующих момента. Во-первых, само законодательство нельзя считать совершенным, – сказал он. – Кроме того, что невозможно все предусмотреть на законодательном уровне, регулирующие органы тоже имеют свои операционные риски, получают неполную информацию и, случается, что по явно политическим причинам, они недофинансируются и имеют недостаточный штат. Я уже говорил о том, что было бы целесообразно дополнить микропруденциальное регулирование макропруденциальным. Дело в том, что недостатки регулирования могут не только губительно влиять на результативность работы регуляторной системы, но и способствовать принятию банками менее обдуманных рисков.

– Понимаю, – сказал Алекс и кивнул.

– Второе, – продолжил Адам, – касается того, на что вы обратили внимание раньше, а именно, что выполнение требований регулирования повышает стоимость банковской деятельности. Вместо того чтобы превратить источники капитала в высокодоходные кредиты, банки должны формировать резервы и удерживать собственный капитал в качестве защиты от риска ликвидности и риска платежеспособности. Во главе банков стоят дальновидные экономические игроки, которые, соблюдая благоразумность, могут искать пути компенсации своих затрат на соблюдение регуляторных требований или же пути “обмана” самой системы.

– И это означает... – осторожно спросил Алекс.

– Это означает, – ответил Адам, – что банки соблюдают букву закона, но при этом создают новый продукт, который предоставляет то же самое благо и тот же уровень риска, но не подпадает под регуляторные требования. Например, когда увеличилась стоимость соблюдения регуляторных требований для продукта с годичным сроком погашения, банки создали продукт со сроком погашения 364 дня. Получается, что хотя цель регулирования состоит в том, чтобы управлять рисками, банки не только принимают эти риски, но одновременно полностью уходят от регулирования. На самом деле, банки очень изобретательны, и их изобретательность зачастую направлена на то, чтобы уходить от налогов и затрат на выполнения нормативных требований. И вам как члену совета директоров стоит внимательно изучать предлагаемые новые продукты и последствия,

которые могут возникнуть в случае принятия именно тех рисков, от которых старается предостеречь регулятор. Как член совета директоров, вы уже имеете или должны получить возможность давать свое разрешение на принятие банком и его сотрудниками существенных рисков. Вы будете знать и понимать, что происходит в банке лучше, чем любой из регуляторов или органов надзора. Ваши полномочия по принятию решений вы можете использовать так, чтобы следовать “букве” или “духу” закона. Я бы советовал вам, для вашей же репутации, в интересах банка и экономики, делать так, чтобы банк принимал благоразумные риски. И последнее, что хотелось бы сказать о регулировании, – продолжил Адам, – это различия в целях акционеров и регулятора. При том, что существует много разных видов инвесторов, стимулы, присущие собственному капиталу (а это неограниченный потенциал к повышению прибыльности), способствуют тому, что именно держатели акций куда больше, чем кредиторы и вкладчики, расположены к поощрению компаний, в которые они вкладывают свои деньги, в том числе и банки, стремясь к росту, а для этого заниматься более рискованной, но одновременно более прибыльной деятельностью. Тогда как регуляторы, которые представляют интересы экономической стабильности, а вместе с тем и вкладчиков, имеют абсолютно иные цели.

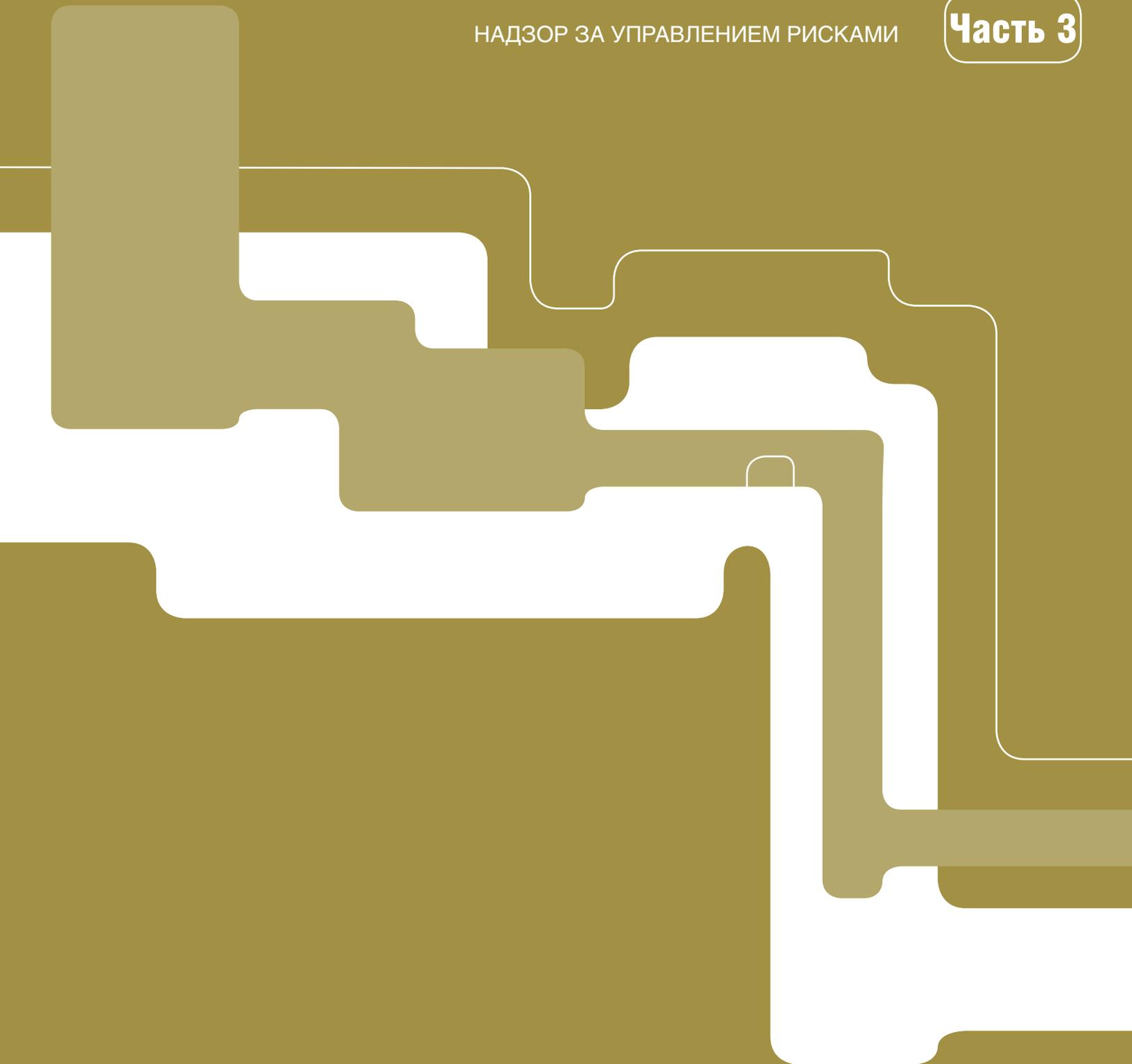
– Но разные точки зрения и цели – это же обычное дело, не правда ли? – задал риторический вопрос Алекс. – В конце концов, все менеджеры иногда хотят рискнуть для того, чтобы достичь

показателей, необходимых для получения желаемых бонусов, – и это значит, что мы должны осторожно планировать схемы оплаты труда и поощрений. Вкладчики хотят стабильности и высоких процентных ставок, а заемщики – низких. Простые люди хотят, чтобы мы вели активную кредитную деятельность и стимулировали рост экономики, тогда как регулятор хочет, чтобы банки действовали осмотрительно. Может, в том и состоит самая важная обязанность директора, чтобы уравнивать все эти конкурирующие между собой стремления?

– Да, – ответил Адам, – но даже это звучит слегка упрощенно, потому что уж в чем нельзя уличить членов совета так это в единодушии мнений. Очень часто разные директора по-разному видят оптимальную точку, “золотую середину”, между осмотрительностью и высокой прибылью. Иногда, особенно в тех случаях, когда банк имеет ограниченное количество акционеров или иными словами, когда в составе совета директоров сидят представители влиятельных акционеров, во взглядах регулятора и акционеров могут возникать разногласия. Часто независимые члены совета директоров оказываются в щекотливом положении, так как должны найти баланс между этими двумя точками зрения. Но, в конце концов, на то и существует совет директоров, чтобы направлять банк на пути осмотрительного продвижения к росту, даже если кто-то из членов совета директоров является сторонником стремительного роста, а кто-то пытается любыми способами избегать всяких рисков.

Вопросы по разделу

- ▶ Почему в национальной нормативно-правовой базе особое внимание уделяется вопросам лицензирования, качеству активов, требованиям к капиталу? Как каждый из них способствует устойчивости отдельно взятого банка и банковского сектора?
- ▶ Как рассчитать уставной капитал? Как он соотносится с суммарными активами? Как он соотносится с взвешенными на риск активами? Каково его соотношение с капиталом акционеров?
- ▶ Насколько ваш банк выполняет рекомендации Базельского комитета по капитальным резервам?
- ▶ В чем цель банковского надзора, за счет чего представители органа банковского надзора достигают этой цели?
- ▶ Какие инструменты может использовать регулятор для того, чтобы способствовать выполнению нормативно-правовых требований к банковской деятельности?
- ▶ Как банковское регулирование влияет на совет директоров банка? Когда может случиться так, что, соблюдая нормативные требования, банки все равно подвергаются именно тому риску, на избежание которого было направлено регулирование?



Часть III. Надзор за управлением рисками

5. Управление рисками и измерение/оценка рисков

– Спасибо, что нашли время встретиться со мной, – сказал Алекс господину Азизу, Директору по управлению рисками Неймей Банка.

– Я тоже очень рад нашей встрече. Честно говоря, мне бы хотелось, чтобы больше членов Совета директоров проявили инициативу и просили о проведении совместного заседания. В этом случае обсуждения в зале заседаний Совета директоров были бы более содержательными и продуктивными.

– Мне кажется, что такие члены Совета директоров, как я, должны наращивать объем знаний постепенно. Такие

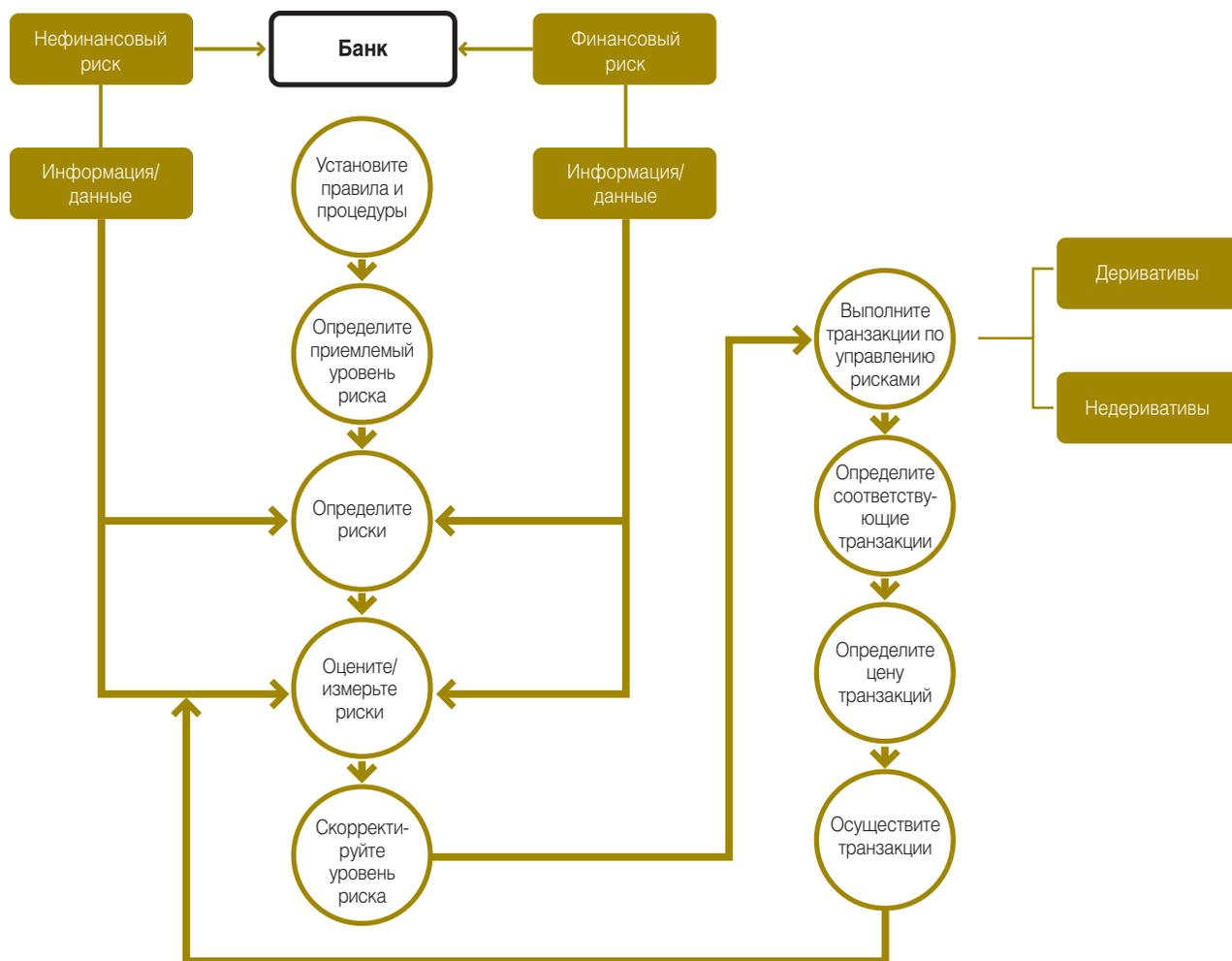
обсуждения, будь-то в зале заседаний Совета директоров совместно с другими членами Совета или просто в формате индивидуальных встреч, конечно, были бы очень полезными.

– Я начну, – сказал Азиз, – с определения роли, которую выполняет функция управления рисками и различных видов рисков, с которыми сталкивается Неймей Банк. На основе этой информации затем сможем обсудить, как мы структурируем нашу деятельность по управлению рисками, а также то, как мы определяем и управляем рисками, которым подвергается наш Банк. Таким образом, мы обсудим некоторые вопросы, с которыми вы, как член Совета директоров, столкнетесь при выполнении своих обязанностей по управлению рисками.

5.1. РОЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

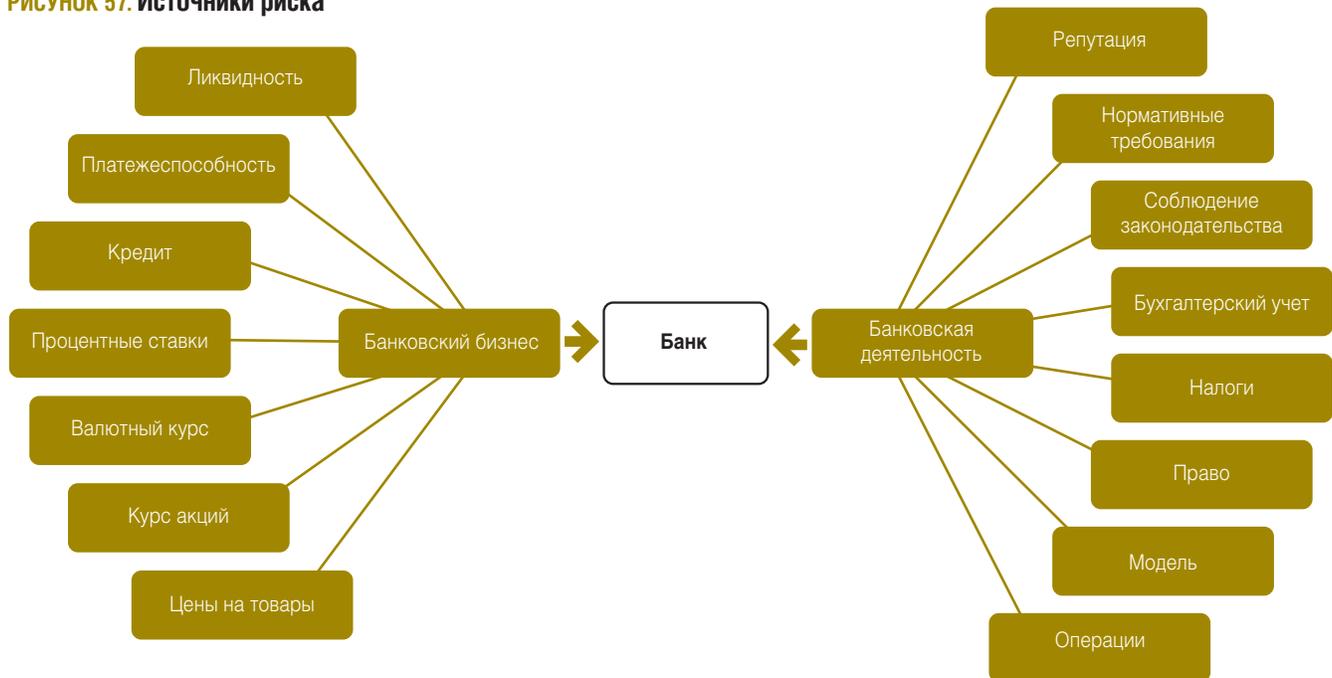
– Функция, которую выполняет департамент по управлению рисками в системе исполнительного руководства Банка, – отметил Азиз, – по моему мнению, включает четыре составляющих:

РИСУНОК 56. Практика управления рисками



Источник: Maginn, J. (Маггин, Д.) и другие (2007)

РИСУНОК 57. Источники риска



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010) а также Maginn, J. (Маггин Д.) и другие (2007)

во-первых, предоставление Совету директоров и Правлению информации, необходимой для оптимального распределения капитала по разным направлениям нашей бизнес-деятельности; во-вторых, определение и оценка рисков, с которыми сталкивается или может столкнуться Банк в ходе реализации нашей стратегии; в-третьих, сообщение о рисках, которым подвергается Банк, соответствующим департаментам, Правлению или Совету директоров; и в-четвертых, принятие или содействие в принятии мер, направленных на то, чтобы поддерживать нашу подверженность рискам на уровне, который соответствует параметрам приемлемого риска. Чтобы надлежащим образом выполнять нашу работу, мы время от времени должны сделать шаг назад, подвергнуть сомнению наши суждения и подумать о том, как наш профиль риска изменится с учетом развития Банка, развития ситуации в секторе финансовых услуг, изменений в структуре клиентов или в экономике в целом. Каждая новая стратегия, каждый новый продукт, любые изменения в экономической среде оказывают влияние на наш профиль риска. Для выполнения наших обязанностей, – продолжил Азиз, – мы разрабатываем корпоративную политику по управлению рисками и создаем системы управления рисками, включая внутренние системы рейтингования рисков, системы сегментации и соответствующие модели. Мы обеспечиваем надлежащий контроль над этими системами и их валидацию. Предположения и прогнозы, которые строятся на основе моделей, систем оценки и других компонентов количественного анализа, регулярно пересматриваются и обновляются. Одной из ключевых оперативных задач Неймей Банка является распределение капитала между различными направлениями нашего бизнеса таким образом, чтобы максимизировать доходы с учетом риска. Этого нельзя достичь без функции управления рисками, которая обеспечивает эффективную

идентификацию, оценку, мониторинг и оповещение о нашей текущей и потенциальной подверженности риску.

– Судя по всему, поддержка со стороны бэк-офиса, которую вы обеспечиваете, выполняет стратегическую функцию, – прокомментировал Алекс.

– В первую очередь, да, – подтвердил Азиз.

5.2. ВИДЫ РИСКОВ

– Банк сталкивается с множеством различных видов риска, – начал Азиз. Первый шаг в управлении нашим профилем риска состоит в классификации рисков, с которыми мы можем столкнуться, чтобы затем оценить их влияние на нашу деятельность. Для этого мы используем схему, изображенную на Рисунке 57. Позвольте мне кратко дать определение каждому из этих рисков, прежде чем мы обсудим их один за другим. С левой стороны рисунка, – продолжил Азиз, – у нас расположены риски, связанные с бизнес-деятельностью. Эти риски включают **риск потери ликвидности** или убытки, которые возникнут, если мы не сможем привлечь необходимые средства для своевременного выполнения наших обязательств.

– А под обязательствами вы подразумеваете?.. – спросил Алекс.

– ...Выплату вкладчикам их средств по депозитам, причитающиеся выплаты контрагентам и кредиторам, заработную плату сотрудникам и налоговые платежи. Еще один вид риска, присущий нашему бизнесу, это риск потери платежеспособности или потенциальная возможность того, что наша задолженность перед другими лицами может превысить задолженность других лиц перед нами. Иными словами, наши пассивы превышают наши активы, и у Банка нет чистых активов. Следующий риск,

отображенный на схеме, – продолжил Азиз, – это кредитный риск, о котором вы, наверное, знаете.

– Да, – ответил Алекс, – это убытки, понесенные вследствие неуплаты заемщиком процентов или основной суммы долга.

– В целом, – сказал Азиз, – это верно, хотя (мы это обсудим позже) он изменяется для различных видов продуктов. Оставшиеся риски, связанные с бизнес-деятельностью банка – это разновидности рыночного риска. Рыночный риск – это убытки, которые возникают вследствие изменения рыночных факторов, таких как процентные ставки, валютный курс, цены на ценные бумаги и товары. Риск изменения процентной ставки – это убытки, возникающие в том случае, когда изменение процентных ставок уменьшает доходность банка, увеличивает сумму пассивов банка или уменьшает сумму его активов. Валютный риск – это аналогичный риск, только он связан с изменением валютного курса; риск изменения курса акций связан с изменением цен на фондовом рынке; а товарный риск – с изменением цен на товары. Теперь перейдем к операционным рискам, – продолжил он, – где, по моему мнению, наиболее значимым является репутационный риск, т.е. риск потери деловой репутации. Это аспект, которому Совет уделяет большое внимание. Репутационный риск (риск потери деловой репутации) – это потенциальная возможность того, что определенное событие может привести к утрате доверия к Банку. Регуляторный риск...

– ...Который, должно быть, довольно высок в банковском секторе, принимая во внимание степень регулирования банковской деятельности, – заметил Алекс.

– Совершенно верно. Хотя любая компания может быть подвержена регуляторному/нормативному риску – потенциальным убыткам вследствие изменений регуляторного характера – этот риск в значительно большей степени присущ банковской деятельности, поскольку банковский сектор подвержен жесткому регулированию. Кроме этого, по мере того, как регуляторы принимают соответствующие меры в ответ на кризис, начавшийся в 2007 г., регуляторный риск банковского сектора значительно возрос.

– А какое отношение регуляторный риск имеет к риску нарушения законодательства? – спросил Алекс.

– Тогда как регуляторный риск сопряжен с потенциальным возникновением новых нормативных положений, риск нарушения законодательства связан с существующей внешней нормативно-правовой базой или внутренними правилами, которые приняты непосредственно самим банком. Это возможность убытков, вызванных несоблюдением законов, правил, нормативных требований, предписанной практики деятельности, внутренних положений и процедур или соответствующих стандартов этики. Риск нарушения законодательства также возникает в ситуациях, когда законы или правила, которые регулируют определенные банковские продукты, а также деятельность клиентов банка, могут быть двусмысленными или непроверенными на практике. Этот риск чреват для банка штрафными санкциями, гражданско-правовыми денежными взысканиями, выплатами компенсации ущерба и аннулированием контрактов.

– А как правовой риск в банковском секторе отличается от этого же риска в других секторах экономики и других видах хозяйственной деятельности? – спросил Алекс.

– Концептуально, никак не отличается, – ответил Азиз. – Правовой риск – это возможность убытков, возникающих вследствие существующих или потенциальных судебных процессов. Отличие состоит в том, что в банковском секторе мы не продаем продукты, такие как одежда или программное обеспечение. Мы продаем и покупаем договоры, а все они связаны с определенными правовыми обязательствами. Депозитные счета, займы, долговые обязательства – все это финансовые обязательства, которые прописаны в договорах. Это означает, что банковскому сектору присуща большая степень правового риска, чем другим секторам и видам деятельности. И напротив, налоговый и бухгалтерский риски в банковском секторе идентичны этим рискам в небанковских компаниях. Риск модели и операционный риск, – продолжил он, – также отличаются в банковском секторе. Аналогично тому, как наши продукты связаны с правовыми договорами, наша деятельность связана с определенными моделями. Мы используем модели для того, чтобы оценивать продукты, оценивать риски, связанные с нашими позициями, отслеживать денежные потоки, а также для множества других целей. Риск модели – это убытки, которые могут возникнуть в том случае, если наши модели не сработают должным образом из-за использования нами не той модели, неверного использования нужной модели или же не внедрения нами соответствующей модели должным образом. Операционный риск – это потенциальная возможность убытков вследствие наших ежедневных операций. Он может иметь преднамеренный характер, например, мошенничество или непреднамеренный характер, как проблемы с водопроводом и трубами, которые в свою очередь создают проблемы для наших информационных систем. Риск модели и риск нарушения законодательства можно расценивать как виды операционного риска. На самом деле, Базель II дает им именно такое определение.

Риски по направлениям деятельности

– Мне кажется, что разные направления нашего бизнеса могут подвергаться одним из этих рисков в большей степени, чем другим, – предположил Алекс.

– Это действительно так. Хотя все направления нашей деятельности подвержены операционным рискам, некоторые направления, такие как розничный бизнес, в значительно большей степени подвержены кредитному риску, чем, скажем, риску контрагента; некоторые направления деятельности, такие как продажи и торговля, в значительной степени подвержены риску контрагента; другие же направления деятельности, такие как консультационные услуги по вопросам корпоративных финансов, имеют незначительное влияние на наш общий баланс, но создают существенную подверженность правовому и операционному рискам.

5.3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

– Каждый банк организывает управление рисками в соответствии со своими конкретными потребностями, – начал Азиз. – Давайте начнем с того, что вкратце рассмотрим роль Совета директоров, которую вы наверняка обсуждали в ходе тренинга для членов Совета директоров.

– Да, мы действительно обсуждали это, – сказал Алекс, – но, прежде чем детально рассматривать вопросы оценки рисков и управления рисками, я бы не прочь несколько освежить это в памяти.

Роль совета директоров

– Совет директоров, – продолжил Азиз, – рассматривает и утверждает долгосрочную стратегию и годовой бюджет банка. Таким образом, он определяет нашу готовность к принятию риска или рамки для видов и уровней риска, которые может принять наш банк. Совет также устанавливает определенные лимиты и ограничения для банка в целом, такие как соотношение собственных и заемных средств, а также ограничения относительно конкретных видов риска и направлений бизнес-деятельности. Кроме того, Совет делегирует Председателю правления полномочия по определению других лимитов и ограничений, а также по управлению текущей бизнес-деятельностью.

– И, если я не ошибаюсь, – упомянул Алекс, – комитет по вопросам рисков оказывает поддержку деятельности Совета директоров посредством рекомендаций, основанных на более детальном анализе предложений, которые предоставляются на рассмотрение Совета.

– Совершенно верно.

Председатель правления, соответствующие комитеты, департамент по вопросам управления рисками и финансовый департамент

– Председатель Правления отвечает за результаты бизнес-деятельности банка, включая управление рисками. Он возглавляет целый ряд внутренних комитетов, которые оказывают ему поддержку в принятии решений по широкому спектру вопросов, включая риски, упоминаемые выше. Эти комитеты включают комитет по вопросам глобальных рисков и **комитет по управлению активами и пассивами**, который еще называют КУАП. Он осуществляет управление риском недостаточности капитала, а также структурными рисками, которые включают риск изменения процентной ставки и валютный риск (поскольку они связаны с банковским портфелем), а также риск потери ликвидности.

– А что такое банковский портфель? – спросил Алекс.

– Позвольте мне вернуться к этому вопросу чуть позже. Ответственность за управление рисками, которые оцениваются КУАП, несет департамент финансов. Я являюсь членом КУАП, поскольку те риски, которыми я управляю, могут трансформироваться в риски, управляемые департаментом финансов и наоборот.

– Да, – отметил Алекс, – мне кажется, что существенные кредитные убытки могут привести к проблемам с ликвидностью или к репутационным рискам, которые впоследствии трансформируются в проблемы с ликвидностью.

– По тем же причинам, – продолжил Азиз, – финансовый директор является членом комитета по вопросам глобальных рисков, который рассматривает все риски, с которыми сталкивается наш банк, а также риски, которыми занимается департамент по управлению риском.

– А основное внимание вы уделяете?.. – спросил Алекс.

– Мы осуществляем управление кредитным, рыночным, правовым, регуляторным рисками и риском несоблюдения

законодательства, – продолжил Азиз. – Мы также занимаемся оценкой регуляторного капитала и готовим аналитические обзоры, которые оказывают поддержку департаменту финансов в управлении соответствующими рисками и обеспечивают рассмотрение обоими департаментами всего бизнеса банка в целом. Мы также обеспечиваем элемент взаимной поддержки между департаментами. Комитет по вопросам глобальных рисков обсуждает меры, которые необходимо принять для управления профилем риска банка. Мы обозначаем критические риски для их последующего рассмотрения Советом директоров. Мы также разрабатываем, предлагаем на рассмотрение и утверждение Советом параметры приемлемого риска и правила банка относительно рисков.

– А кто уделяет основное внимание репутационному риску? – спросил Алекс.

– Все мы уделяем внимание этому риску, включая исполнительный комитет и Совет директоров.

Направления бизнес-деятельности

– А каким образом фронт-офис вовлечен в процесс управления рисками? – спросил Алекс.

– Фронт-офис в основном должен обеспечивать, чтобы деятельность его бизнес-направлений не выходила за рамки установленных ограничений. Фронт-офис – это “первая линия обороны” в процессе управления рисками.

– Это выглядит довольно парадоксально, когда лица, принимающие риск, находятся на переднем крае управления рисками, – заметил Алекс.

– Не забывайте, что в банковской деятельности риск означает убытки, – ответил Азиз. – Бизнес-менеджеров, которые несут ответственность за прибыли и убытки, штрафуют, если они теряют деньги. Поэтому им необходимо управлять любыми отклонениями, связанными с погоней за прибылью. Также необходимо отметить, – добавил он, – что бизнес-менеджеры являются членами нашего комитета по вопросам глобальных рисков.

– А почему? – спросил Алекс.

– Оценка риска может производиться извне (вне пределов бизнес-подразделения) и должна быть независимой от бизнес-решений. Но управление рисками должно быть составной частью принятия бизнес-решений. Участие бизнес-менеджеров в работе комитета повышает их ответственность за риски, которые находятся под их контролем.

“Хранилища” рисков

– Комитет по вопросам глобальных рисков, – продолжил Азиз, – это часть наших усилий, направленных на избежание общераспространенных ошибок по управлению рисками. Главная из этих ошибок – это когда разные подразделения банка сосредотачивают основное внимание на конкретных видах рисков.

– И таким образом, забывают о том, – вставил Алекс, – что риски могут переплетаться и трансформироваться в другие виды рисков, как вы упоминали ранее.

– Совершенно верно. Даже я не смог бы сказать лучше, – улыбаясь, сказал Азиз. – Естественно, между разными подразделениями банка должно быть определенное размежевание, и у

РИСУНОК 58. Опасность, сопряженная с “хранилищами” в организации

Компании, которые ... в целом избежали значительных убытков по состоянию на конец 2007 г., полагались на информацию, получаемую от разных бизнес-подразделений и сообщали эту информацию как высшему руководству, так и по всем направлениям бизнес-деятельности.

И наоборот, существование “хранилищ” в структуре некоторых компаний нанесло существенный ущерб их деятельности в период кризиса. “Хранилища” привели к изолированию информации: в некоторых случаях информация, собранная в рамках одного направления бизнеса, не предоставлялась другим направлениям бизнес-деятельности, для которых она была бы очень полезной. Такое сокрытие важной информации привело к тому, что различные подразделения компании были вынуждены принимать решения в условиях изоляции, не имея доступа к информации по другим направлениям бизнеса компании.

Источник: Senior supervisors Group, 2008. “Observations on Risk Management Practices During the Recent Market Turbulence”.

(Группа старших супервайзеров, 2008. “Замечания по практике управления рисками в ходе недавнего кризиса на рынках”)

каждого из них должна быть первоочередная сфера ответственности, но во многих банках случилось так, что они потеряли из виду общую картину и функционируют в замкнутой среде, т.е. как бы в “хранилищах”.

– А что такое “хранилище”? – спросил Алекс.

– Это слово английского языка, перевести которое не так уж просто. Изначально оно толковалось так: “высокое строение, предназначенное для хранения зерна и других товаров, а также их содержания отдельно от окружающей среды”. Со временем оно стало означать часть целого, которая отделена от других частей.

– Тогда наилучшая практика состоит в том, чтобы избежать таких “хранилищ”?

– Да.

– А как этого достичь? – снова последовал вопрос от Алекса.

– Мы стараемся, – сказал Азиз, – практиковать всесторонний подход к рискам, внедряя и придерживаясь процедур и правил, которые должным образом интегрируют различные категории рисков. Частью такого решения является наш комитет по

вопросам глобальных рисков, который, как я уже упоминал, комплексно рассматривает и анализирует риски. Другой важный аспект состоит в том, чтобы обеспечить надлежащую коммуникацию между различными подразделениями нашего Банка. Мы стараемся использовать общую матрицу как между разными странами, так и, насколько это возможно, между различными подразделениями. Мы также стремимся использовать общие информационные системы в рамках банка, что не так уж просто для банков, которые разрослись в результате слияний и поглощений. В ходе финансового кризиса, который разразился в 2007 г. – продолжил Азиз, – наше положение было вполне устойчивым благодаря тому, что ранее мы создали эффективные каналы коммуникации в рамках Банка в целом. Мы полагались на информацию, которую получали от различных направлений нашего бизнеса и передавали эту информацию как высшему руководству, так и по всем соответствующим бизнес-подразделениям Банка. Мы быстро поняли, какие риски нам угрожают, масштаб этих угроз, и смогли избежать существенных убытков.

– Давайте посмотрим, правильно ли я понял ключевые моменты, – сказал Алекс. – Во-первых, Совет директоров осуществляет надзор за надлежащим управлением рисками...

– И определяет приемлемые параметры риска для Банка, – добавил Азиз.

– В подчинении Совета находится комитет по вопросам глобальных рисков, – продолжил Алекс, – который интегрирует работу управленческих комитетов по вопросам рисков и их соответствующих бизнес-подразделений, а именно – комитета по вопросам активов и пассивов, комитета по вопросам кредитной политики и комитета по вопросам операционных рисков. Подразделения департамента по управлению рисками охватывают рыночный, кредитный и операционный риски.

– Поскольку, – добавил Азиз, – управление риском потери ликвидности находится в ведении финансового департамента.

– Один из наиболее важных принципов организации управления рисками, – продолжил Алекс, – состоит в том, чтобы в определенной степени соответствующие подразделения Банка уделяли основное внимание определенным категориям рисков, но, вместе с тем, необходимо обеспечить чтобы эти подразделения не функционировали как отдельно взятые, т. е. изолированно от других. Еще один важный принцип заключается в обеспечении вовлечения руководителей направлений бизнес-деятельности Банка в процесс комплексного управления рисками с тем, чтобы таким образом повысить уровень их ответственности.

– А также, – добавил Азиз, – обеспечить обмен информацией между различными направлениями бизнес-деятельности Банка. Иногда специалисты по вопросам ипотечного кредитования замечают определенные аспекты, которые впоследствии могут существенно повлиять на другие направления бизнес-деятельности нашего Банка. Обмен информацией непосредственно между различными направлениями бизнес-деятельности Банка является важной частью процесса управления рисками.

– У вас есть еще какие-либо комментарии? – спросил Алекс.

– Да, есть, и они касаются непосредственно моей роли. Очень хорошо, когда в банке функционирует надлежащая система управления рисками, но что, если банк не прислушивается к тому, что говорят риск-менеджеры?

Значимость и независимость директора по управлению рисками

– Мне кажется, что в некоторых случаях руководители бизнес-направлений банка могут предпочесть “не услышать” строгий голос риск-менеджеров, – предположил Алекс.

– Совершенно верно, – ответил Азиз, – именно поэтому Совет директоров определил линию моей подотчетности непосредственно Председателю правления, а также комитету по управлению рисками при Совете директоров. Председатель правления – это мой непосредственный начальник, но меня можно уволить лишь с одобрения Совета директоров. Председатель комитета Совета по управлению рисками имеет прямой доступ ко мне, и я часто провожу с ним встречи. Я также являюсь членом исполнительного комитета банка. В некоторых других организациях Директор по управлению рисками подотчетен Финансовому директору, который может смягчить, как вы сказали, “строгий голос” Директора по управлению

рисками именно тогда, когда Банку больше всего необходимо проявить осторожность. Довольно часто Директор по управлению рисками также не входит в состав исполнительного комитета.

– Но как Банк обеспечивает, чтобы ваш голос все же был услышан? – спросил Алекс. – Конечно, я могу представить себе ситуацию, когда вы принимаете участие в заседании, но практически не имеете права голоса.

– Даже права “угрюмого” голоса? – сказал Азиз с оттенком сухой иронии.

– Да, даже такого, – улыбнувшись, ответил Алекс.

– Именно в этом, Алекс, и заключается ваша работа. Как член Совета директоров вы должны обеспечить, чтобы, во-первых, я имел возможность выполнять свою работу, и во-вторых, чтобы я должным образом выполнял свою работу.

– А что обеспечивает вам возможность выполнять свою работу?

– Хороший Директор по управлению рисками – это человек, который не только в совершенстве знает свое дело, но также является хорошим коммуникатором. Он должен не просто пользоваться уважением своих коллег, но также быть способным убедить их действовать именно так, как он рекомендует. Он должен быть лидером, руководителем специалистов высокотехнологической специализации по различным дисциплинам, будь-то соблюдение законодательства и нормативных положений, сфера кредитования, ликвидности или рыночных рисков.

– А как я могу быть уверен, что вы должным образом выполняете свою работу? – спросил Алекс.

– Отчасти моя работа состоит в том, чтобы обратить внимание руководителей направлений деятельности Банка, исполнительного руководства или Совета на любую ситуацию, которая вызывает опасения с точки зрения управления рисками или может существенно нарушить правила Банка относительно параметров приемлемого риска. Другими словами, я должен регулярно информировать вас, а не только тогда, когда мы уже столкнулись с кризисом. Если этого не происходит, для вас это повод для беспокойства. Вы также должны запросить у меня сведения о моей профессиональной квалификации, а также поинтересоваться о курсах повышения квалификации и тренингах, которые я проходил, и которые необходимо пройти специалистам моего департамента. Иными словами, вы должны убедиться, пополняю ли я свои знания и квалификацию специалистов департамента по управлению рисками на должном уровне в соответствии с последними новшествами в сфере управления рисками. В банковском секторе постоянно происходят изменения и быстро развиваются новые продукты. Чтобы быть эффективным, Директор по управлению рисками должен разбираться в банковских продуктах не хуже, а то и лучше, чем руководители соответствующих бизнес-направлений Банка, поскольку наша роль заключается в том, чтобы предвидеть, где что-то может пойти не так.

– А как я могу быть уверен, – спросил Алекс, – что вы, исходя из личных соображений или других мотивов, не поддержите руководителей бизнес-направлений там, где другой, более осмотрительный риск-менеджер, поступил бы иначе? В конце концов, разве вам не хотелось бы стать Директором по управлению рисками наиболее успешного и, возможно, самого большого банка?

РИСУНОК 59. Интерпретация сводных статистических данных

CMP _{95%} = €10 млн.	=	Существует вероятность на уровне 95%, что потери портфеля составят не более €10 млн. в квартал
	=	Существует вероятность на уровне 5%, что потери портфеля составят как минимум €10 млн. в квартал
	=	Потери портфеля составят €10 млн. с вероятностью 5% в квартал

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

– В этом плане я порекомендовал бы следующее, – ответил Азиз. – Во-первых, постарайтесь обеспечить, чтобы моя компенсация не была связана с объемом прибыли, полученной Банком. Во-вторых, вам следует лучше узнать меня и понаблюдать, как я реагирую на различные ситуации и взаимодействую с другими руководителями Банка. Вы должны знать не только, присуща ли мне твердость характера, но и быть уверены, что, прежде всего, я лоялен по отношению к своим обязанностям по управлению рисками.

5.4. КАК ИЗБЕЖАТЬ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ОШИБОК, КОТОРЫЕ ДОПУСКАЮТ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПРИ ИНТЕРПРЕТАЦИИ АНАЛИЗА РИСКОВ

– Чтобы эффективно определить параметры приемлемого риска для банка, – подчеркнул Азиз, – а также для осуществления мониторинга за рисками, которым подвергается банк, существует несколько приемов, необходимых для надлежащей интерпретации анализа рисков. Основными из таких приемов являются использование сценариев, стресс-тестов, анализов чувствительности, а также интерпретация ключевых статистических данных. Эти приемы применяются для идентификации и количественной оценки различных видов рисков, включая структурный процентный и валютный риски, рыночные риски и риск потери ликвидности. Отчеты об ошибках, – продолжил он, – допущенных советами директоров крупнейших международных банков, которые привели к кризису, разразившемуся в 2007 г., свидетельствуют о том, что членам совета директоров следовало бы задавать побольше очень простых, базовых вопросов относительно тех анализов, которые предоставлялись на их рассмотрение. Например, судя по всему, один из недостающих аспектов касался оценки ограниченного характера анализов, оценки предположений, на которых строились аналитические выводы (например, предположение, что банк всегда будет осуществлять свою деятельность в условиях “нормально функционирующих рынков”), а также вариантов интерпретации сводных статистических данных.

Анализ сценариев, стресс-тестирование и анализ чувствительности

– Управление рисками касается не только того, что происходит сегодня, но и того, что может случиться завтра, – сказал Азиз. – Мы задаем себе вопрос: если процентные ставки

изменяются на определенную величину, как это повлияет на финансовые результаты нашей деятельности и стабильность Банка? Или, как долго банк сможет продержаться на плаву, если мы не сможем реализовать активы, удерживаемые для поддержки наших потребностей в ликвидных средствах? Таким образом, во многом наша работа связана с теоретическими предположениями того, что может произойти. Чтобы ответить на эти и аналогичные вопросы, мы берем определенный набор параметров, возможно те, которые мы имеем сейчас, или гипотетический портфель банка, который мы ставим целью достичь через год, и подвергаем их множеству “а что, если”.

– Например, – предложил Алекс, – а что, если процентные ставки снизятся на один процент?

– Совершенно верно, – сказал Азиз. – Мы тестируем конкретный портфель на фоне различных сценариев. Некоторые из этих сценариев отражают обычные рыночные условия, а некоторые – условия необычного, или даже “стрессового” характера. Эти стресс-тесты включают сценарии, основанные на реальных прошлых событиях таких, как кризис ликвидности, последовавший за банкротством Lehman Brothers, или еще одна длительная война между севером и югом, которая однажды, много лет назад имела место в истории нашей страны. Мы также моделируем гипотетические сценарии, такие как падение цен на нефть на очень большой, но вполне вероятный процент. В-третьих, мы проводим анализы чувствительности, где изменяем какой-то один фактор, например курс ценных бумаг на фондовом рынке, и оцениваем его влияние на портфель Банка.

– А откуда мы знаем, что эти сценарии могут действительно произойти и на них можно положиться? – спросил Алекс.

– Отличный вопрос, – похвалил Алекса Азиз. – Вам всегда следует задавать этот вопрос относительно новых сценариев, которые мы разрабатываем, а также относительно старых сценариев, которые не вызывали у вас беспокойства полгода назад. Позвольте мне описать наш подход. Я возглавляю комитет по разработке сценариев, который моделирует различные сценарии для различных видов рисков. Задача нашего комитета по разработке сценариев заключается в том, чтобы смоделировать сценарии, которые тестируют нашу прочность и, вместе с тем, являются вполне вероятными. Для этих целей мы используем события,

которые имели место в прошлом, но, как говорится, прошлое не может предсказать будущее. Например, в 2001 г. в Турции ликвидность практически полностью иссякла, и процентные ставки по краткосрочным займам взлетели до 1000%. Едва ли кто-то мог предсказать такой поворот событий. Для руководителей Банка и членов Совета директоров, – продолжал он, – такой анализ является очень полезным, но, как и у всех инструментов по управлению рисками, у него есть свои ограничения. Нам необходимо напоминать себе, что это всего лишь один из инструментов, которые помогают “нарисовать общую картину”. Если случится что-то не предусмотренное моделью, например: в музее случился пожар – и картина не имеет никакой ценности. Мне кажется, что если бы стресс-анализ сценариев был абсолютно безошибочным, то недавнего финансового кризиса можно было бы избежать. Но эта работа все равно должна представлять ценность. Конечно, сценарии и анализы чувствительности обеспечивают нам отправную точку, чтобы подготовить Банк к плохим временам. Они позволяют нам составить представление об объеме капитала, который должен быть в нашем распоряжении, чтобы защитить Банк. Кроме того, анализ позволяет нам понять риски, которым подвергается Банк, и как эти риски могут быть взаимосвязаны друг с другом. Как следствие, на основе этой информации мы можем принять решение сократить объем бизнеса в одной сфере деятельности, и наоборот, увеличить его в другой. В ходе наших обсуждений с Советом директоров, – продолжил Азиз, – для нас очень полезно, когда члены Совета смотрят на вещи “свежим взглядом” и помогают нам определить, где сейчас находится наш Банк, экономика, наши контрагенты и клиенты, и в каком направлении они могут двигаться в будущем. Для Банка очень полезно, когда Совет директоров рассматривает, задает вопросы и оспаривает наши сценарии и анализы чувствительности.

Интерпретация сводных статистических данных

– Второй вопрос, который я хотел бы обсудить, – продолжил Азиз, – касается сводных статистических данных, которые являются желаемой целью разработки сценариев и анализов чувствительности. Как я уже говорил, мы начинаем с реального или гипотетического портфеля. Затем мы разрабатываем сценарии и тесты чувствительности. В качестве третьего шага мы применяем тесты к портфелям, чтобы определить возможные убытки. В результате применения тестов мы получаем множество различных результатов. Мы анализируем весь спектр этих результатов и затем применяем статистические приемы, чтобы суммировать выводы. Например, если у нас есть 10 возможных результатов, мы используем один статистический прием, чтобы суммировать выводы. Мы можем сказать, что, например, в 19 случаях из 20 прогнозируемые убытки за квартал составят менее € 10 млн. Мы можем сказать это по-разному: существует вероятность на уровне 95%, что портфель потеряет не более € 10 млн. в квартал; существует вероятность на уровне 5%, что портфель потеряет минимум € 10 млн. в квартал; что потери портфеля составят € 10 млн. в квартал при вероятности на уровне 5%.

– Я не уверен, что понимаю, о чем вы говорите, – сказал Алекс.

– Все три варианта означают одно и то же, – сказал Азиз, – разница в том, как это сказано. Риск-менеджеры и специалисты в сфере статистики предпочитают последний вариант. Они могут

даже обозначить убытки условными знаками. Скажем, речь идет о стоимостной мере риска (СМР), где СМР 95% = € 10 млн. Я считаю, что статистические выкладки не очень полезны, – подчеркнул он. – Если по какой-то причине к вам попадет отчет еще до того, как я переведу статистические выкладки на простой и понятный язык, я рекомендую вам перевести статистический отчет в “примерный” отчет. Например, в вышеупомянутых примерах главный акцент стоит на том, что убытки составят минимум € 10 млн. и могут быть даже больше. Мне доводилось видеть множество отчетов, – продолжил он, – где говорилось о существовании вероятности на уровне 95%, что портфель может потерять не более € 10 млн. в квартал. Мне очень не нравится такая формулировка, поскольку она предполагает уверенность в том, что убытки будут “не более чем”. Скрытым же остается то, что может произойти в 5% случаев.

– А что может произойти? Какими могут быть убытки? – спросил Алекс.

– Честно говоря, мы не знаем.

– Понятно, – Алекс помолчал, размышляя о том, насколько сложно подготовиться к неизвестному и не поддающемуся количественному измерению риску.

Спустя мгновение, Азиз спокойно сказал:

– Мы всегда должны помнить о том, что эти статистические данные помогают нам оценить убытки, размер которых может быть больше, если произойдет что-то маловероятное. Кроме того, **мы не должны забывать, что хотя такой анализ позволяет вывести точные показатели, мы не должны позволять точным цифрам приводить нас к состоянию ошибочной уверенности.** Еще несколько моментов, прежде чем мы завершим эту тему, – добавил Азиз. – Во-первых, мы действительно тестируем нашу модель, применяя ее к прошлым данным, а затем сравнивая убытки, спрогнозированные моделью, с фактическими убытками, понесенными за соответствующий период. Это называется обратное тестирование. Кроме того, важно отметить, что определяя прогнозируемые убытки, мы указываем временной период и степень вероятности. При прочих равных условиях, если мы снизим вероятность с 5% до 1%, то прогнозируемые убытки/потери возрастут. Кроме того, если мы увеличим временной период с трех месяцев до года или полугодия, прогнозируемые убытки/потери также должны быть больше.

5.5. РИСКИ В БАНКОВСКОМ И ТОРГОВОМ ПОРТФЕЛЯХ

– Раскрыв эти концепции, – продолжил Азиз, – можно рассмотреть, как мы определяем, выражаем в количественной форме и управляем рисками, с которыми сталкивается Банк. Здесь необходимо рассмотреть две группы: структурные риски, связанные с долгосрочными рисками в нашем банковском портфеле, и рыночные риски в нашем торговом портфеле.

– А чем отличаются эти портфели? – спросил Алекс. – Это что, два разных способа отражения одних и тех же финансовых транзакций, наподобие того, когда один способ используется для налогообложения, а другой – для ведения бизнеса?

– Все нет, – ответил Азиз. – Эти два портфеля не совпадают; каждая транзакция отражается в одном портфеле или в другом, а оба портфеля, вместе взятые, формируют финансовую отчетность

Банка. Что отличает эти портфели один от другого, так это наши намерения относительно позиций/ценных бумаг, которые содержатся в каждом из них. Если мы планируем удерживать позицию до срока погашения, то она классифицируется как **удерживаемая до погашения** и размещается в **банковском портфеле**. Если же мы намерены активно торговать позицией, то она классифицируется как **торговые ценные бумаги** и размещается в **торговом портфеле**. Промежуточное положение занимают ценные бумаги, которыми мы не намерены торговать, но которые также не планируем удерживать до наступления срока погашения. Они классифицируются как **имеющиеся для продажи**.

– Прежде чем мы продолжим, – прервал Азиза Алекс, – не могли бы вы описать те позиции, которые входят в наш банковский портфель?

– Банковский портфель содержит в себе то, что называют нашим **инвестиционным портфелем**, который включает займы, авансовые выплаты другим банкам и лишь те облигации, которые мы планируем удерживать до наступления срока погашения. – Возобновляя дискуссию о различиях между банковским и торговым портфелями, Азиз сказал:

– Один из ключевых аспектов, о которых необходимо помнить касательно банковского портфеля и торгового портфеля, состоит в том, что они по-разному влияют на наши доходы. Разница заключается в том, каким образом мы получаем доход от каждого из портфелей. Возьмем, например, облигации в инвестиционном портфеле: по ним мы периодически зарабатываем проценты и получаем основную сумму при наступлении срока погашения облигаций. В отличие от этого, в торговом портфеле главная цель состоит не в получении процентов, а в том, чтобы дожидаться выплаты по основной сумме облигаций. Хотя по ходу мы можем заработать на процентах, главная цель – получить прибыль от разницы в цене облигации на момент покупки и на момент продажи.

– А как эта разница отражается в плане управления риском изменения процентной ставки? – спросил Алекс.

– Очень хороший вопрос, – подметил Азиз, – на него я отвечу чуть позже. Во-первых, следует отметить, что в соответствии с текущей практикой международной финансовой отчетности, пока определенная статья находится в нашем торговом портфеле, мы каждый день фиксируем изменение ее стоимости. Это называют **переоценкой по рыночной стоимости**. Эти изменения в стоимости ежедневно отражаются в отчете о прибылях и убытках Банка.

– А изменения в стоимости инвестиционного портфеля тоже отражаются в отчете о прибылях и убытках?

– Не так, как торговые активы, – сказал Азиз. – Думая о влиянии риска изменения процентной ставки на доходы банка, необходимо помнить о ключевом аспекте, который состоит в том, что **банковский портфель генерирует чистый процентный доход банка, тогда как торговый портфель генерирует изменения в стоимости ценных бумаг**. Поэтому, – продолжил он, – мы определяем, представляем в количественной форме и управляем структурными рисками в банковском портфеле иначе, чем рыночными рисками в торговом портфеле.

– А разве не должно быть определенной схожести, – спросил Алекс, – принимая во внимание тот факт, что в обоих случаях в основе лежит то, как процентные ставки могут изменяться в будущем?

– Да, – ответил Азиз, – этот анализ схож, и мы следим за тем, чтобы два отдела, занимающиеся риском изменения процентной ставки в банковском и торговом портфелях, работали вместе и использовали одинаковые исходные данные. В остальном их подходы отличаются.

5.6. КРЕДИТНЫЙ РИСК

Риски, связанные с розничными и коммерческими кредитами

Азиз продолжил:

– **Кредитный риск** – это то, с чем все хорошо знакомы. Это потенциальные убытки, которые могут произойти, если кто-то, кому мы выдали кредит, своевременно не выплатит проценты по кредиту или основную сумму долга. Для таких банков, как Неймей Банк, активы и доходы которых главным образом формируются за счет потребителей, малого бизнеса, коммерческих и корпоративных кредитов, – это значительная сфера риска. Наш комитет по вопросам кредитной политики оценивает общий кредитный портфель Банка, а также определяет принципы и правила относительно управления портфелем. На уровне индивидуальных транзакций, – продолжил он, – мы пытаемся управлять этими рисками посредством осуществления деятельности, в соответствии с процедурами Банка относительно заявок на кредит, одобрения выдачи кредита, мониторинга кредитов и управления проблемными кредитами. Мы используем единые кредитные модели и внутреннюю систему кредитных рейтингов в рамках Банка для определения кредитного риска по каждой

РИСУНОК 60. Если вы столкнулись с чем-то слишком сложным

“Оценивая стратегию или конкретные сделки, используйте здравый смысл, если вы столкнулись с чем-то слишком сложным”. –

Бывший руководитель высшего звена и член Совета директоров Европейского банка

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального форума по вопросам корпоративного управления (2009)

транзакции. Кроме того, каждый кредитный продукт классифицируется на основе потенциального риска, чтобы определить, какие продукты могут предлагаться потребителям с разным кредитным рейтингом. У нас также есть механизмы контроля относительно каждого индивидуального кредита, в зависимости от размера кредита и кредитного рейтинга. Кредит не может быть выдан, если он не был утвержден руководителем соответствующего уровня. В зависимости от вида и суммы кредита, в процесс утверждения вовлечены разные уровни Банка. Например, только Председатель правления имеет право утвердить выдачу определенных кредитов. Выдача других кредитов – как правило, кредитов на сумму свыше значительного лимита или создание нового кредитного продукта – требует одобрения исключительно со стороны Совета директоров. Если сумма кредита является слишком большой для нашего Банка, мы синдицируем такой кредит, т.е. собираем группу банков, которые совместно предоставляют финансирование. Это помогает нам ограничить концентрацию кредитного риска. После выдачи кредита за ним осуществляется мониторинг, чтобы заранее выявить любые проблемы и сократить потенциальные убытки Банка по любой отдельно взятой транзакции.

– Я много слышал о СЗОУХ кредитного анализа, – сказал Алекс. – Что это такое?

Азиз улыбнулся:

– СЗОУХ – это контрольный список здравого смысла для выдачи любого кредита. Эта аббревиатура означает способность, залог, обязательные условия и характер. **Способность** означает, способен ли заемщик погасить кредит. С **залогом** все понятно; это инструмент защиты банка в случае дефолта заемщика. Под **обязательными условиями** подразумеваются действия, которые может и не

может предпринять заемщик. Их смысл в том, чтобы защитить Банк и повысить нашу уверенность в погашении кредита. Обязательные условия включают ограничения на соотношение собственных и заемных средств, покрытие по процентам, оборотные средства. Иными словами, если кредит обеспечен предприятием или оборудованием, банк станет собственником такого предприятия или оборудования в случае дефолта заемщика. Поэтому мы должны быть уверены в действительности существования залога и в размере его стоимости в сопоставлении с размером кредита. **Характер** – часть кредитного анализа, меньше всего поддающаяся количественному измерению, и означает качество управленческой команды заемщика – какие у них планы относительно использования заемных средств, как они собираются генерировать средства, чтобы погасить кредит и, насколько они успешны в достижении запланированных целей. В конечном итоге, ни один банк не хочет получить залоговое имущество; лучше пусть нам просто погасят кредит.

Риск контрагента

– Теперь давайте перейдем к риску контрагента, – продолжил Азиз. – **Риск контрагента** – это потенциальные убытки, которые могут возникнуть в случае невыполнения своих обязательств контрагентом. Например, такой риск может возникнуть при торговле ценными бумагами, валютой или товарами, или при заключении форвардного контракта или договоров о свопах, когда вы не сразу получаете однозначное право собственности на приобретенные ценные бумаги. Это может произойти по разным причинам, даже если контрагентом выступает клиринговый дом или фондовая биржа. Следует отметить два аспекта риска контрагента. Первый, это когда другая сторона, т.е. контрагент, не осуществляет поставку, скажем, ценных бумаг (такую возможность называют риском

РИСУНОК 61. Банковский и торговый портфели



Источник: Dermine, J. and v. F. Bissada, 2007. "Asset and Liability Management: The Banker's Guide to Value Creation and Risk Control". 2nd ed. (Дермин, Д. и Ф. Биссада. 2007 "Управление активами и пассивами: пособие для банкиров по вопросам повышения капитализации и контроля над рисками", 2-е издание)

непроведения расчетов); затем, если контрагент не осуществил поставку, возможно, вам придется отыскать другого контрагента, но этот другой контрагент осуществит поставку уже по другой цене (это называют **риском замещения**).

– Судя по вашим примерам, – сказал Алекс, – похоже, что риск контрагента связан с финансовыми учреждениями.

– На самом деле, – сказал Азиз, – риск контрагента может возникать при транзакциях как с финансовыми, так и с нефинансовыми учреждениями.

– Такими, как компании, осуществляющие торговлю товарами, – предположил Алекс.

– Верно, – ответил Азиз. – Учитывая вышесказанное, мы пристально отслеживаем риск контрагентов по финансовым учреждениям, принимая во внимание степень их проникновения в наш бизнес. При управлении риском контрагента по финансовым учреждениям, мы проводим транзакции лишь с теми из них, которые соответствуют минимальному набору критериев, таких как достаточность капитала и репутация. Мы отслеживаем нашу общую подверженность риску по отношению к отдельно взятым контрагентам; мы стараемся идти в ногу с веяниями рынка, чтобы отслеживать состоятельность и надежность наших контрагентов. Каждое из этих направлений отражено в наших отчетах, предоставляемых нами Совету директоров.

– Судя по тому, что я читал в газетах, – добавил Алекс, – в ходе недавнего финансового кризиса банковский риск контрагента, относительно других финансовых учреждений, сыграл далеко не последнюю роль в ситуации с Lehman Brothers.

– Это действительно так. Аналогичная ситуация наблюдалась и при крахе компании Long-Term Capital Management в 1998 г. Учитывая этот опыт, мы периодически анализируем подверженность риску наших контрагентов и проверяем, что может произойти, если наш контрагент прекратит свое существование. Те банки, которые придерживались такой практики, сохранили более прочные позиции на рынке, когда Lehman обанкротился в 2008 г. Другие же – с горечью обнаружили, что не могут получить доступ к причитающимся им средствам, которые были размещены в различных учреждениях Lehman. Рассматривая риск контрагента, – продолжил Азиз, – мы отслеживаем нашу подверженность рискам, вытекающим как из стандартных, так и нестандартных контрактных условий, поскольку в нашей стандартной документации мы стараемся всячески ограничить подверженность рискам. Мы также очень внимательно относимся к тому, какое юридическое

лицо в действительности является нашим контрагентом. Очень часто большое финансовое учреждение имеет множество дочерних предприятий, поэтому мы пытаемся оценить правовую и финансовую прочность конкретного юридического лица, с которым вступаем в транзакцию. Как и в случае с розничным и коммерческим кредитным риском, мы сравниваем, как прогнозируемые денежные потоки связаны с денежными потоками основных контрагентов. Затем мы доводим наши выводы до сведения Совета директоров и, в случае необходимости, рекомендуем предпринять необходимые действия.

Риск концентрации

– Кроме управления отдельно взятыми кредитами, – сказал Азиз, – мы управляем составом совокупного кредитного портфеля. Мониторинг и управление кредитным портфелем осуществляется на основе концентраций срока погашения кредита, кредитного рейтинга, а также подверженности риску со стороны сектора промышленности и страны в целом. Мы осуществляем нашу деятельность в рамках лимитов по концентрации, которые определяет Совет директоров. Помимо прочего, у нас есть лимиты по индивидуальным заемщикам, виду кредита, сектору промышленности и географическому принципу. Идея состоит в том, чтобы диверсифицировать наши риски, чтобы ни один отдельно взятый вид риска не мог поставить под угрозу выживание нашего Банка. Это делается для того, чтобы уменьшить **риск концентрации**. Этот риск сопряжен с потенциально значительными убытками, которые могут возникнуть, если наш бизнес-портфель будет неравномерно распределен в сторону, например, конкретного клиента, сектора промышленности или валюты, а такой клиент, сектор промышленности или валюта не смогут продемонстрировать должные результаты деятельности. При управлении риском концентрации, – продолжил он, – мы анализируем, насколько наш Банк подвержен воздействию со стороны конкретных контрагентов или клиентов, групп взаимосвязанных контрагентов или клиентов, контрагентов или клиентов из одного и того же сектора экономики, географического региона, или осуществляющих один и тот же вид деятельности. Исполнительный комитет по вопросам рисков анализирует транзакции, в которые вовлечен Банк, чтобы оценить нашу совокупную подверженность риску, связанную с конкретным клиентом, контрагентом, сектором промышленности или страной.

РИСУНОК 62. Кредитный риск



- Группа основного риска
- Типичный пример вида риска

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

Кредитный риск в контрактных обязательствах

– До этого момента наше обсуждение кредитного риска было, в основном, сосредоточено вокруг кредитного риска применительно к кредитам, – продолжил Азиз. – Кредитным риском также необходимо управлять в контрактных обязательствах таких, как гарантии, форвардные сделки или операции с деривативами. Эти обязательства легко недооценить, поскольку они не предусматривают немедленных денежных выплат. Однако может возникнуть ситуация, когда контрактное обязательство приводит к возникновению финансового обязательства. Например, если мы предоставляем гарантию по долговым обязательствам третьей стороны, а эта третья сторона оказывается неспособной осуществить платеж, то контрактное обязательство материализуется в финансовое обязательство.

– Я понимаю, как можно недооценить этот риск, – согласился Алекс. – Действительно, наш мониторинг таких контрактных обязательств влияет на оценку нашей концентрации и риска контрагента, независимо от того, является контрагент финансовым учреждением, или нет.

5.7. СТРУКТУРНЫЙ РИСК ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ И ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Риск изменения процентной ставки

– Возможно, в данный момент другие виды риска генерируют куда большие убытки для нашего Банка, – сказал Азиз, – но, пожалуй, одним из наиболее существенных рисков для банков является риск изменения процентной ставки. – Азиз продолжил: – **Риск изменения процентной ставки** – это убытки, которые может понести банк вследствие изменения процентных ставок таких, как учетная/базисная ставка, которой управляет Центральный Банк. Это влияет на стоимость наших активов и пассивов. Это также влияет на получаемый нами уровень процентного дохода и расходы на уплату процентов. Иными словами, это влияет на наш **чистый процентный доход**, который является разницей между процентным доходом и расходами на уплату процентов, и который еще называют **чистой процентной маржей**. На Рисунке 63 показан один из вариантов того, как колебания процентной ставки

могут отразиться на доходности нашего Банка. Важно отметить, что возможен и обратный эффект: доходность может возрасти в случае повышения процентных ставок.

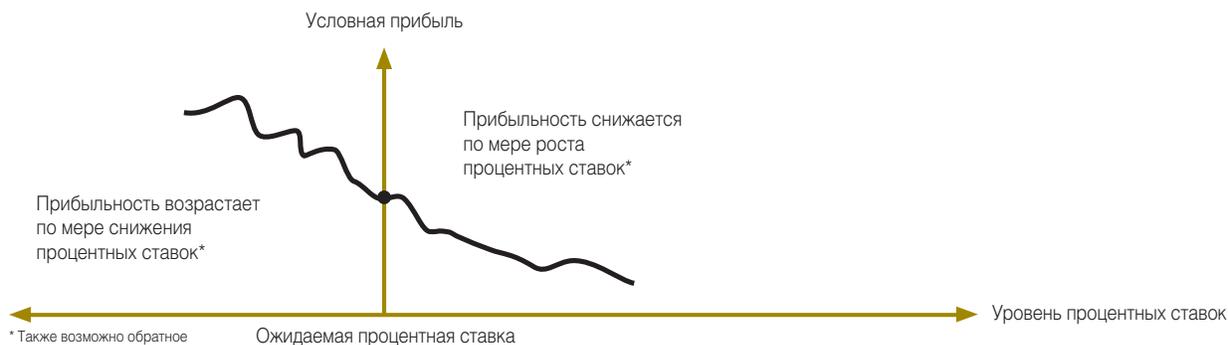
– Мне кажется, – добавил Алекс, – что риск изменения процентной ставки может повлиять на все бизнес-направления Неймей Банка.

– Разные банки по-разному управляют структурным риском изменения процентной ставки, – продолжил Азиз. – Наш подход включает несколько этапов. Позвольте мне вкратце описать наш подход, а затем более детально раскрыть некоторые из сложностей, с которыми сталкиваются риск-менеджеры и члены Совета директоров при выполнении своих обязанностей.

– Как скажете, – ответил Алекс.

– Во-первых, – продолжил Азиз, – мы определяем, когда изменение процентных ставок повлияет на существующие активы и пассивы, будь-то в структуре баланса или вне его. Ключевой вопрос этого анализа состоит в следующем: что произойдет с процентными ставками завтра – повысятся они или понизятся, и когда это повлияет на процентные доходы, расходы по уплате процентов и чистую процентную маржу. По некоторым продуктам с коротким сроком погашения или плавающими процентными ставками на высококонкурентных рынках (например, межбанковский рынок) можно быстро пересмотреть цены. По другим продуктам, таким как кредиты с фиксированной процентной ставкой, пересмотр цены возможен по наступлению срока погашения. Депозитам же может быть присуще значительная жесткость и неэластичность. Во-вторых, – вел дальше Азиз, – мы разрабатываем несколько экономических сценариев. Здесь наша команда по управлению рисками пытается предсказать потенциальные изменения процентных ставок. Эти сценарии проектируют форму кривой доходности, которая, как показано на Рисунке 64, может быть восходящей, нисходящей или прямой. Сценарии также могут предусматривать смещения кривой доходности как параллельные, так и не параллельные, как показано на Рисунке 65. В-третьих, мы прогнозируем влияние предполагаемой кривой доходности на объем кредитов и депозитов нашего Банка. В этом случае предположение строится на том, что спрос на продукты изменится с изменением процентных ставок. Например, повышение процентных

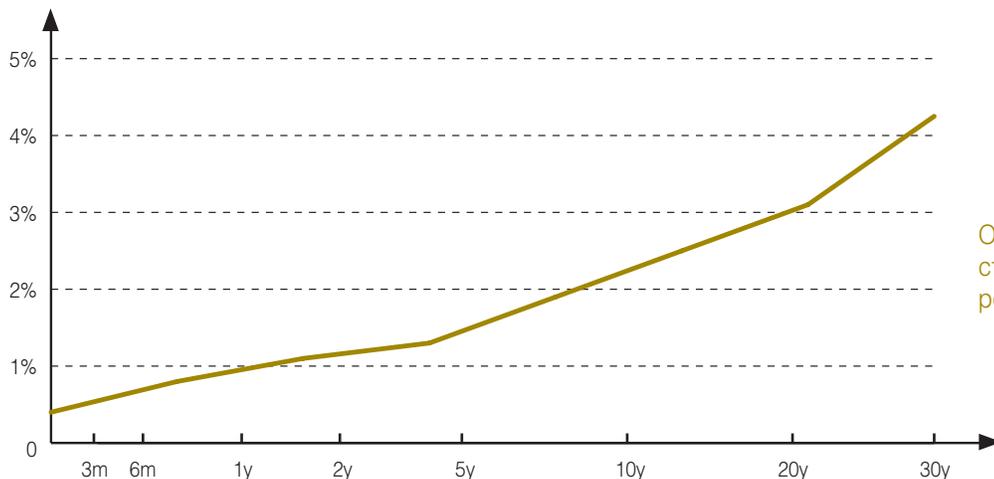
РИСУНОК 63. Влияние колебания процентных ставок на прибыльность



Источник: Dermine, J. and V. F. Bissada, 2007. "Asset and Liability Management: The Banker's Guide to Value Creation and Risk Control". 2nd ed. (Дермин, Д. и Ф. Биссада. 2007 "Управление активами и пассивами: пособие для банкиров по вопросам повышения капитализации и контроля над рисками", 2-е издание)

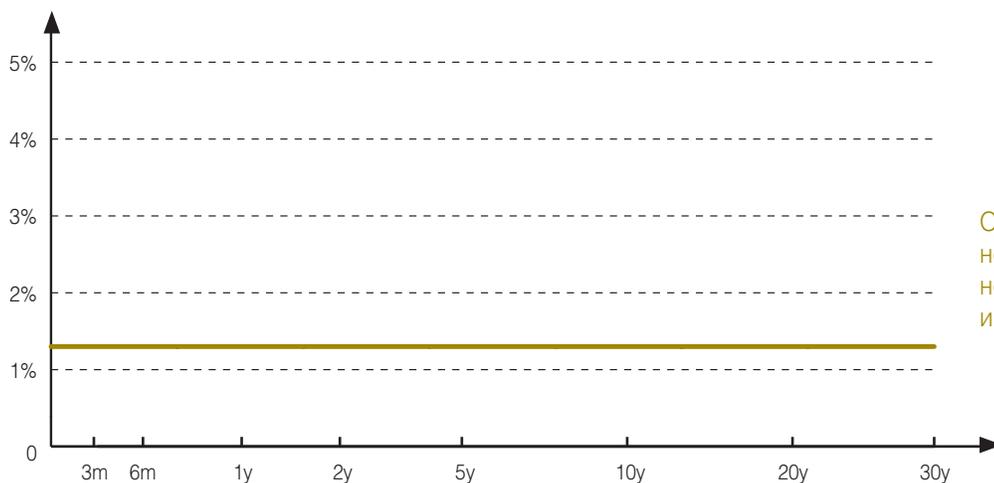
РИСУНОК 64. Кривые доходности

Ожидается повышение ставок



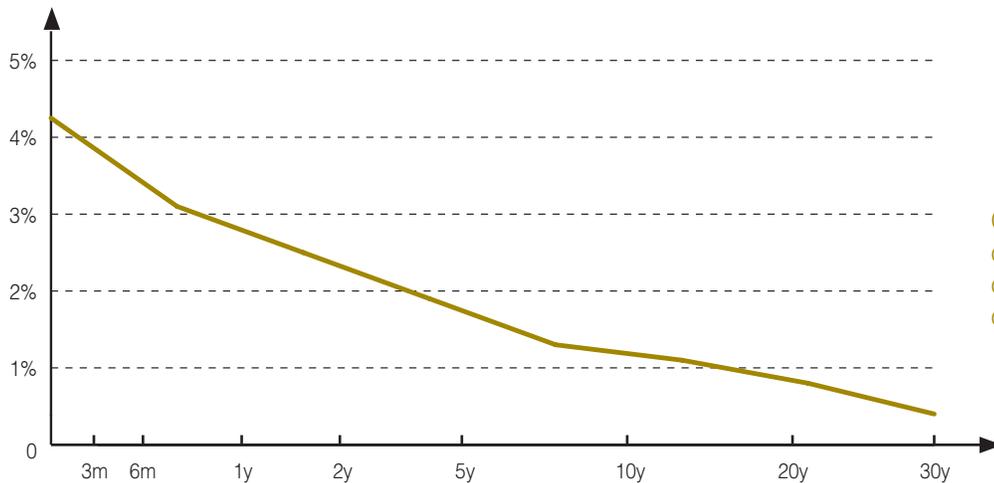
Ожидается повышение ставок в связи с ожидаемым ростом инфляции

Ожидается, что ставки останутся неизменными



Ожидается, что ставки не изменятся, поскольку не ожидается изменение инфляции

Ожидается снижение ставок

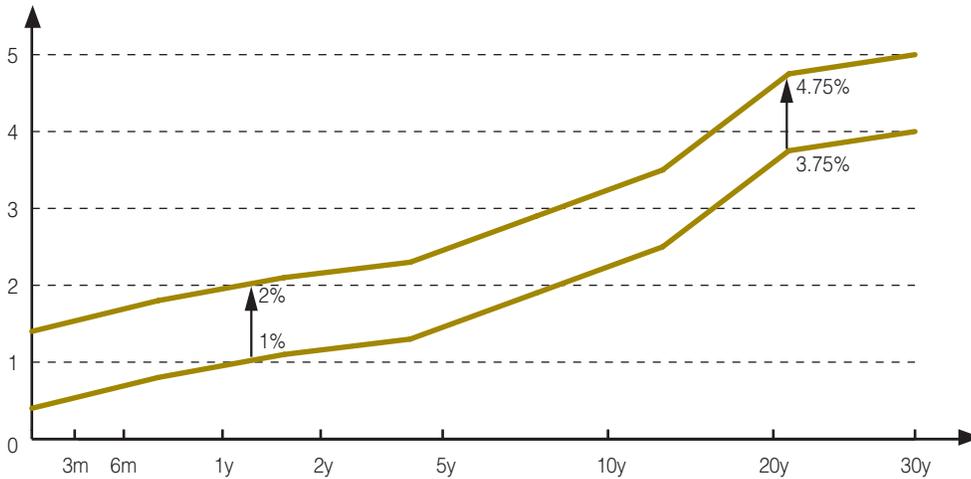


Ожидается снижение ставок в связи с ожидаемым снижением инфляции

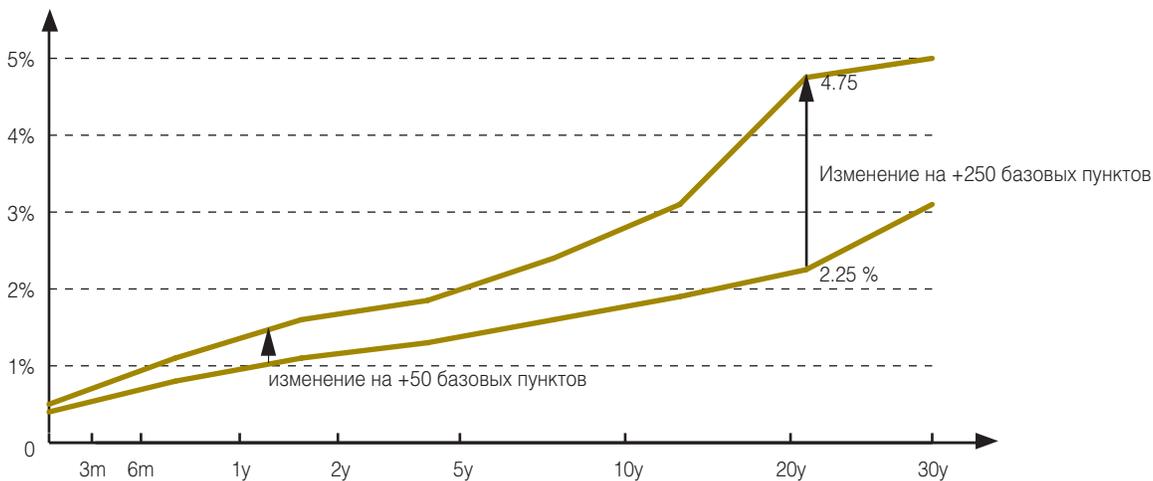
Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 65. Кривые доходности

Параллельное смещение кривой доходности на +100 базовых пунктов



Не параллельное смещение кривой доходности



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

ставок снизит спрос на кредиты. Для каждого сценария мы прогнозируем ценовую политику по кредитам и депозитам. Четвертый этап, – добавил он, – состоит в том, чтобы спрогнозировать наш баланс и доходы по каждому сценарию. Мы опять-таки применяем разные характеристики разных продуктов. На высококонкурентных рынках, таких как межбанковский и корпоративный рынки, повышение на один процент в базовой ставке может привести к параллельному изменению в процентном доходе продукта или соответствующих расходах по уплате процентов. В нашем розничном бизнесе расходы по уплате процентов могут возрасти лишь на полпроцента. Мы агрегируем информацию от каждого продуктового ряда в общую оценку влияния структурных изменений процентной ставки на нашу предполагаемую доходность за конкретный период, скажем, за год и сегменты этого периода, например, за месяц. Для каждого месяца мы определяем **разрыв**, вызванный переоценкой активов и пассивов.

– Как в структуре баланса, так и вне ее? – спросил Алекс.
– Да. Кроме того, мы следим за тем, как аккумулируются разрывы. Например, разрывы за первый, второй и третий месяц суммируются и формируют **совокупный разрыв** за квартал.

– А что вы делаете с этой информацией?

– Моя работа – обеспечить то, чтобы каждый из этих совокупных разрывов не был слишком большим. Анализ также позволяет составить предварительную оценку наших **доходов, подверженных риску**, при определенных сценариях, и моя задача – обеспечить, чтобы доходы, подверженные риску оставались в рамках установленного лимита.

– Этот подход выглядит вполне логичным, – отметил Алекс.
– Мне кажется, что реализовать его довольно сложно. Но кроме этого, с какими еще сложностями, о которых вы упомянули ранее, сталкиваются риск-менеджеры и члены Совета директоров?

Структурный валютный риск

– Как я уже говорил, – продолжил Азиз, – одним из управляемых нами рыночных рисков является риск изменения процентной ставки. Валютный риск – это весомый риск для нашего бизнеса, как и риск изменения процентной ставки, он появляется в нашем банковском и торговом портфелях. Поскольку наша валюта не является основной валютой, иногда выгоднее проводить одну сторону транзакции в основной валюте, такой как евро или доллар. Также, иногда наши клиенты требуют иностранную валюту.

– Мне кажется, что у наших клиентов есть собственный валютный риск, который влияет на наш кредитный риск.

– Да. Клиент, ориентированный на экспорт, может получать доходы в долларах США, тогда как его расходы осуществляются главным образом внутри страны и, соответственно, оплачиваются в национальной валюте. Как часть управления риском концентрации, мы осуществляем мониторинг клиентов, которым присущ такой дисбаланс.

Хеджирование валютного риска и риска изменения процентной ставки

– Теоретически, – начал Азиз, – существует два способа, с помощью которых мы можем **хеджировать** валютный риск и риск изменения процентной ставки, используя инструменты финансового рынка, или изменяя коммерческие условия с тем, чтобы заинтересовать наших заемщиков в определенных кредитах, или, наоборот – сделать определенные кредиты неинтересными для них. Применяя **рыночный подход**, мы используем финансовые инструменты, такие как форвардное соглашение о процентной ставке, финансовые фьючерсы, опционы на процентную ставку, свопы и другие деривативы. **Коммерческий подход** предполагает выбор сроков погашения или дат пересмотра цен на кредиты и депозиты с целью обеспечения соответствия и соразмерности. Но, поскольку введение ограничений на срок погашения или условия

РИСУНОК 66. Определение структурного риска изменения процентной ставки



Источник: Dermine, J., 2009. "Bank Valuation & Value-based Management".
(Дермин. Д. "Оценка банка и управление, ориентированное на стоимость").

пересмотра цен может сократить спрос на наши кредиты, и соответственно, уменьшить нашу доходность, этот вариант является более дорогостоящим. Например, если мы будем предлагать лишь кредиты с плавающей процентной ставкой, то, вероятнее всего, мы снизим нашу чувствительность к изменению процентных ставок, но вместе с тем, мы потеряем большой объем бизнеса, который перейдет к другим банкам, готовым кредитовать под фиксированный процент. То же самое произойдет в случае, если мы начнем кредитовать только в национальной валюте. Значит вместо этого, мы можем выйти на финансовый рынок и купить своп фиксированной ставки на плавающую ставку или хеджировать иностранную валюту.

РИСУНОК 67. О хеджировании

“Транзакция является надежной не потому, что кому-то предложили хороший залог или хедж. Залог понадобится лишь в том случае, если транзакция окончится полным провалом, но саму транзакцию необходимо протестировать на предмет ее целесообразности и выход из транзакции, как правило, должен осуществляться, не прибегая к залогу”. –

Бывший руководитель высшего звена и член Совета директоров Европейского банка

Источник: интервью, проводившиеся по заказу Глобального форума по вопросам корпоративного управления (2009)

РИСУНОК 68. Риск потери ликвидности



- Группа основного риска
- Типичный пример вида риска

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

5.8. РИСК ПОТЕРИ ЛИКВИДНОСТИ

Оценка риска потери ликвидности

– Может, теперь стоит перейти к риску потери ликвидности? – спросил Азиз.

– Если я правильно помню, – сказал Алекс, – риск потери ликвидности – это потенциальная возможность убытков, возникающих в том случае, если у нас отсутствуют или мы не сможем привлечь средства, необходимые для своевременного выполнения наших обязательств.

– Да. Нам необходимо управлять ликвидностью для обеспечения таких наших повседневных потребностей, как выплаты процентов и основной суммы, резервные обязательства, уплата налогов и выплаты, связанные со снятием депозитов. Для этого, – продолжил он, – мы разрабатываем таблицу разрыва в **денежных потоках** на определенный период времени, скажем, на один день. Если чистый денежный поток за определенный период является

позитивным, то у нас нет проблем с ликвидностью. Если он является негативным, мы заимствуем средства на межбанковском рынке, у Центрального Банка или продаем активы.

– Мне кажется, вы стараетесь минимизировать продажу активов или, по крайней мере, продажу значительной части активов, – предположил Алекс. Сделав паузу, он спросил: – А вы анализируете риск потери ликвидности как при нормальных условиях бизнес-деятельности, так и в периоды стресса?

– Да, обычно анализ ликвидности при нормальных условиях мы называем **тактическим риском потери ликвидности**, а анализ стресс-сценариев – **чрезвычайным риском потери ликвидности**. **Структурный риск потери ликвидности** – это риск, связанный с тем, что долгосрочные балансовые проблемы с ликвидностью не могут быть профинансированы своевременно или с приемлемыми затратами. Это может произойти в том случае, если, например, банк осуществляет краткосрочное заимствование, а выдает долгосрочные кредиты. При стрессовых сценариях

РИСУНОК 69. Источники уязвимости ликвидности: связанные с активами

ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ УЯЗВИМОСТИ ЛИКВИДНОСТИ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ МАТРИЦЫ
Несовпадение сроков погашения активов и пассивов	▶ Краткосрочные обязательства к ликвидным активам, анализ требований к чистому финансированию
Недостаточный залог	▶ Максимальное использование залога для каждой платежной системы и системы расчетов
Повышенные требования к залого в связи с потерями, вызванными рыночным риском, факторами рейтингов или ассиметричной документацией	▶ Влияние изменения рейтингов на требования к залого
Сомнительная диверсификация (хотя портфели и могут быть диверсифицированы, стратегии могут быть взаимосвязаны между контрагентами)	▶ Перечень категорий активов по стратегиям
Невозможность продать или быстро перевести в наличные средства	▶ Разница между ценами продавца и покупателя, объем рынка и тестирование сбыта

Источник: Institute of international Finance, 2007. "Principles of Liquidity Risk Management".
(Институт Международных финансов, 2007. "Принципы управления риском потери ликвидности")

РИСУНОК 70. Источники уязвимости ликвидности: балансового или внебалансового характера

ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ УЯЗВИМОСТИ ЛИКВИДНОСТИ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ МАТРИЦЫ
Несоответствие валют между активами и пассивами	▶ Измерения и лимиты финансирования в разной валюте
Сокращение генерирования внутреннего капитала	▶ Наличный капитал

Источник: Institute of international Finance, 2007. "Principles of Liquidity Risk Management".
(Институт Международных финансов, 2007. "Принципы управления риском потери ликвидности")

ликвидности, – продолжил Азиз, – мы рассматриваем сильные потрясения в плане ликвидности, такие как массовое снятие депозитов или неспособность некоторых клиентов погашать свои кредиты. Как и в случае анализа риска изменения процентной ставки, мы анализируем нестабильность денежных потоков и оцениваем разрыв денежных потоков с интервалом доверия 99% или, для стрессового сценария, 1% в зоне риска.

Управление риском потери ликвидности

– А что вы делаете для того, чтобы подготовиться к проблемам с ликвидностью? – спросил Алекс.

– Во-первых, – ответил Азиз, – мы внедрили жесткие и четко задокументированные методики для оценки и мониторинга риска потери ликвидности. Мы пристально отслеживаем бизнес-деятельность Банка, – продолжил он, – чтобы оценить, угрожает

РИСУНОК 71. Источники уязвимости ликвидности: связанные с пассивами

ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ УЯЗВИМОСТИ ЛИКВИДНОСТИ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ МАТРИЦЫ
Несовпадение сроков погашения активов и пассивов	▶ Отношение краткосрочных обязательств к ликвидным активам, анализ потребностей в чистом финансировании
Массовое изъятие вкладов	▶ Стресс-тестирование по различным сценариям
Снижение рыночной доли депозитов	▶ Профиль депозитов по типу клиентов, типу продуктов
Прирост кредитов опережает прирост депозитов	▶ Минимальная сумма депозитов к кредитам
Потеря доступа к или чрезвычайное повышение стоимости необеспеченного оптового фондирования	▶ Стресс-тестирование ликвидности, предполагающее отсутствие доступа к необеспеченному оптовому фондированию
Зависимость от оптового краткосрочного и долгосрочного необеспеченного фондирования, включая от контрагентов с более высоким рейтингом	▶ Способность ликвидных активов покрыть разрывы ликвидности
Несостоятельность/банкротство основного провайдера необеспеченных средств	▶ Максимальная необеспеченная неиспользованная способность привлечения средств за предыдущие периоды как процентная доля ожидаемых потребностей в финансировании
Концентрация источников оптового фондирования	▶ Максимальная необеспеченная неиспользованная способность привлечения средств по ценным бумагам ▶ Активы, имеющиеся в наличии для использования в качестве залога
Сокращение линий рынка краткосрочного капитала, к которым компания имеет доступ	▶ Необеспеченная неиспользованная способность привлечения средств с разбивкой по продуктам, валютам, географическому принципу и т.д.
Уменьшение возможностей по осуществлению срочных заимствований	▶ Разнообразие программ финансирования ▶ Несоответствие денежных потоков и сроков ▶ Анализ концентрации провайдеров ликвидности ▶ Стресс-тесты
Снижение рейтинга	▶ Стресс-тестирование ▶ Чувствительность финансирования и потребностей в залоге к изменению рейтинга

Источник: Institute of international Finance, 2007. "Principles of Liquidity Risk Management".
(Институт Международных финансов, 2007. "Принципы управления риском потери ликвидности")

ли Банку риск потери ликвидности. В частности, мы отслеживаем такие показатели, как отношение суммы банковских ссуд к депозитам, отношение ликвидных активов к краткосрочным депозитам, диверсификацию источников финансирования, коэффициенты ликвидности, а также меры по мониторингу концентрации и диверсификации. Как показано на Рисунках 71, 72 и 73, существует множество аспектов, которые могут спровоцировать проблемы с ликвидностью, равно как и показателей, мониторинг которых может помочь предотвратить возникновение таких ситуаций. С точки зрения финансирования, – отметил Азиз, – наша цель заключается в поддержке ликвидности, которой достаточно для того, чтобы продержаться в течение пяти дней, исходя из предположения, что после этого в ситуацию вмешается банковский сектор или Центральный Банк. Мы поддерживаем пул не обремененных активов, как правило, – это государственные ценные бумаги, которые можно использовать для получения обеспеченного финансирования через договора РЕПО и другие обеспеченные механизмы. Мы отслеживаем разницу между ценами продавца и покупателя на эти активы с целью постоянной оценки степени ликвидности активов. На Рисунке 72 показаны компоненты наших внутренних процессов по управлению риском потери ликвидности, включая роль механизмов внутреннего контроля; оценку и мониторинг потребностей в чистом финансировании; управление ликвидностью иностранной валюты; структуру управления ликвидностью; управление доступом к рынку; планирование на случай чрезвычайных обстоятельств.

– А в чем заключается моя роль как члена Совета директоров? – спросил Алекс.

– Совет определяет толерантность к риску. В частности, Совет определяет максимальный кассовый разрыв, которому

может подвергаться Банк. Толерантность является ключевым элементом в управлении риском потери ликвидности, поэтому она доводится до сведения всех соответствующих подразделений Банка. Она формирует ключевую часть нашей бизнес-стратегии и предопределяет процедуры, которые устанавливает высшее руководство Банка для оценки и управления риском потери ликвидности. Совет также должен убедиться в том, что наши механизмы контроля дают нам возможность управлять толерантностью посредством оценки и обеспечения выполнения вышеупомянутых процедур. Эти правила и процедуры, – продолжил Азиз, – включают надлежащее внутреннее ценообразование, оценку результатов деятельности и процесс утверждения новых продуктов по всем важным видам деятельности. Для каждой матрицы высшее руководство принимает решение установить прескриптивный лимит или предпочитаемую цель/диапазон, или же осуществляет мониторинг матрицы по историческим трендам. Не для всех матриц необходимо устанавливать лимиты, и разные банки подходят к этому вопросу по-разному, с учетом своей внутренней и внешней среды. Кроме того, – пояснил он, – в 2008 г. Базельский комитет по банковскому надзору опубликовал изменения к принципам по управлению риском ликвидности. Эти принципы призывают банки и органы банковского надзора установить уровень толерантности к риску потери ликвидности, внедрить информационную систему, которая отслеживает риск потери ликвидности при обычном и стрессовом сценариях, а также обеспечить достаточность ликвидных активов на случай чрезвычайной ситуации. Однако принципы не содержат в себе количественно выраженных рекомендаций относительно разрывов ликвидности, резерва ликвидности на случай чрезвычайных обстоятельств или капитала. Некоторые обозреватели

РИСУНОК 72. Матрица управления риском потери ликвидности

Управление риском потери ликвидности	Механизмы внутреннего контроля	▶ Внутренний контроль над процессом управления ликвидностью
	Оценка и мониторинг потребностей в чистом финансировании	▶ Постоянная оценка и мониторинг ▶ Сценарии “а что, если” ▶ Частый пересмотр предположений
	Управление ликвидностью иностранной валюты	▶ Оценка, мониторинг и системы контроля за позициями ликвидности в валюте ▶ Определение и пересмотр лимитов по размеру несоответствий для иностранной валюты.
	Структура управления ликвидностью	▶ Стратегия повседневного управления ▶ Осуществление стратегии, утвержденной советом ▶ Надлежащие информационные системы
	Управление доступом к рынку	▶ Периодический пересмотр отношений с держателями обязательств ▶ Диверсификация ▶ Способность реализовать активы
	План действий при непредвиденных обстоятельствах	▶ Планы действий в случае кризиса ликвидности

Источник: Institute of international Finance, 2007. “Principles of Liquidity Risk Management”.
(Институт Международных финансов, 2007. “Принципы управления риском потери ликвидности”)

считают, что такие рекомендации будут разработаны после того, как в международном банковском сообществе будет достигнут соответствующий консенсус. А сейчас мы рассмотрим риски, которые имеют финансовую подоплеку, но напрямую не вытекают из финансовых характеристик продукта или клиента. К ним относятся операционный, правовой, регуляторный и репутационный риски.

5.9. АГРЕГИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ РИСКОВ В ТОРГОВОМ ПОРТФЕЛЕ

– Давайте перейдем к торговому портфелю. Здесь объединен целый ряд разных рыночных рисков, таких как риски, связанные с изменениями рыночных факторов – курс акций, цены на товары, краткосрочный обменный курс национальной валюты, долгосрочный обменный курс национальной и иностранной валюты, а также валютный паритет между национальной и иностранной валютами.

– Таким образом, на торговый портфель влияют различные изменения рыночной конъюнктуры? – спросил Алекс.

– Совершенно верно. Мы агрегируем эти риски, используя методику, известную как **стоимостная мера риска (стоимость, подверженная риску)** или СМР. Метод СМР был разработан компанией JPMorgan (ныне известной как JPMorgan Chase & Co.) в начале 1990-х и с тех пор был принят не только как стандарт, который используется всем банковским сектором, но и регуляторами, применяющими его как основу для расчета рыночного риска, под который необходимо поддерживать капитал. СМР, – продолжил Азиз, – позволяет нам оценить возможные минимальные убытки за определенный период при определенном уровне вероятности.

– Я полагаю, вы сейчас имеете в виду нашу предыдущую дискуссию о сводных статистических данных.

– Да. Кроме того, – сказал Азиз, – СМР вытекает из сценариев и анализов чувствительности, которые мы также уже обсуждали.

– Равно, как и оценку доходов, подверженных риску, которую мы обсуждали в рамках структурного риска изменения процентной ставки, – вспомнил Алекс.

– Именно. СМР можно определить при помощи различных способов, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Одним из них является **аналитический метод**,

Он основывается на том предположении, что прогнозируемые результаты распределены по нормальному закону. Нормальное распределение – это статистическая концепция, отображающая группирование возможных результатов.

– Знаменитое колоколообразное распределение? – спросил Алекс.

– Совершенно верно. Например, среди студентов, сдающих экзамен, может оказаться равное количество студентов, получивших высокие и низкие оценки, и подавляющее большинство студентов, получивших средние оценки. Проблема заключается в том, что не все финансовые продукты приносят убытки, имеющие нормальное распределение. Еще одним методом оценки СМР, – продолжил Азиз, – является **исторический метод**, который более совершенен в том плане, что он не предполагает какого-либо конкретного распределения результатов. Однако его недостаток заключается в том, что он основывается на результатах нашего предыдущего портфеля. Если характеристики нашего текущего портфеля отличаются от предыдущего, то исторический метод может оказаться далеко не самым оптимальным для применения. Третий подход заключается в применении имитационного моделирования методом **Монте-Карло**, при котором мы изолируем и вводим в модель определенные факторы, которые затем генерируют произвольные результаты. Одно из преимуществ этого подхода состоит в том, что он не предусматривает нормального распределения. Однако этот метод требует значительных инвестиций в вычислительные ресурсы.

– И, если я правильно помню аспекты нашего предыдущего обсуждения, – добавил Алекс, – все статистические данные СМР, независимо от применявшегося метода, имеют общий недостаток. Они не могут сказать нам, каким будет размер максимально возможного убытка. Они могут лишь спрогнозировать минимальные убытки за определенный период времени.

– Совершенно верно.

– А после того, как минимальный размер убытка спрогнозирован, что делают с показателями?

– Лучше рассматривать их просто как показатели, поскольку мы получим разные СМР для разных портфелей, принимая во внимание сложность анализа и отличающиеся характеристики различных торговых направлений деятельности. Возвращаясь к вашему вопросу, – продолжил Азиз, – мы используем показатели

РИСУНОК 73. Рыночный риск/риск изменения рыночной конъюнктуры



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 74. Операционный риск



СМР, чтобы установить лимиты риска, и если Банк приближается к этим лимитам, департамент по управлению рисками в системе исполнительного руководства Банка дает рекомендации о необходимых мерах соответствующим направлениям бизнес-деятельности Банка, чтобы уменьшить степень подверженности риску либо посредством покрытия позиции, либо при помощи хеджирования (в тех случаях, когда это целесообразно.) Анализ СМР, – добавил он, – также используется для оценки размера капитала, которым должен располагать Банк в случае получения убытков.

– Мне кажется, – прокомментировал Алекс, – что, отчасти, это игра в наиболее вероятные предположения.

– Мы пытаемся подготовиться к неизвестному будущему, поэтому ни в чем нельзя быть полностью уверенным, – сказал Азиз. – Но, пожалуй, это не игра в наиболее вероятные предположения, а наша наилучшая оценка, основанная на том, что нам известно.

– Тогда, – сказал Алекс, – даже если мы поддерживаем рекомендованный уровень регуляторного капитала, я не могу быть полностью уверен в том, что Банк осуществляет свою деятельность, опираясь на надлежащий запас надежности и безопасности.

– В некоторой степени мы можем быть спокойны, – ответил Азиз, – но абсолютной уверенности у нас, наверное, нет. Мы должны “держат нос по ветру” и пересматривать наши анализы и подверженность риску в зависимости от тенденций развития рынка. Кроме того, наши модели не охватывают системный риск. Они строятся на предположении, что деятельность банка не влияет на равновесие рынка и деятельность других компаний. Естественно, на самом деле это не так. Отчасти происходит следующее: равновесие рынка все же претерпевает изменения, а масштабные ликвидации повышают риск ликвидности. Ни один из этих факторов не включен в существующие модели.

– Тогда получается, что анализ СМР не так уж полезен? – сказал Алекс.

– Рассматривайте СМР как костыль, на который можно опереться при ходьбе, – пояснил Азиз, – но это не инвалидная коляска – чтобы идти, нам все еще нужны ноги. В данном случае, ноги – это наше суждение, составляемое посредством объединения множества отдельных частей головоломки. СМР – это лишь одна из частей, необходимых для составления полной картины.

5.10. ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

– Операционный риск, – продолжил Азиз, – это потенциальные убытки, которые могут возникнуть вследствие ненадлежащих внутренних процессов, систем и человеческого фактора. Мошенничество является наиболее распространенным и общеизвестным примером операционного риска. Коррупция, хоть она и является повсеместным явлением, – это еще один важный проблемный вопрос для Банка, поскольку мы оперируем большими денежными суммами. Чтобы воспрепятствовать проявлениям мошенничества и коррупции в Банке, мы полагаемся на нашу культуру, процедуры и правила, механизмы внутреннего контроля и, в особенности, на внутренний аудит. Наш отдел по надзору за соблюдением правил и процедур отслеживает факты нарушений и докладывает о них комитету по аудиту Совета директоров. Значительное изменение в количестве нарушений – это аспект, на который Совет директоров должен обратить внимание и дать рекомендации по применению соответствующих ответных мер. Еще одним примером операционного риска, – добавил он, – который вызывает серьезные опасения в банковской деятельности и требует должного внимания, является риск модели. Риск модели – это возможность убытков, которые понесет банк, если информационные системы, используемые для оценки или отслеживания бизнеса или инвестиционной деятельности, не функционируют должным образом. У нас есть группа по вопросам управления операционным риском, которая отвечает за разработку механизма по определению, оценке, мониторингу и управлению всеми рисками, которые попадают в категорию операционного риска.

5.11. РЕГУЛЯТОРНЫЙ РИСК, РИСК НАРУШЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПРАВОВОЙ РИСК

Регуляторный риск

– Я думаю, что следующим по списку идет регуляторный риск, – предположил Алекс.

– Да, – подтвердил Азиз.

Алекс продолжил:

– Мне кажется, что поскольку банковская деятельность подлежит жесткому регулированию, в этой области у банков должны быть свои особенности по сравнению с другими видами экономической деятельности.

– Да, но общим для всех является то, что **регуляторный риск** – это потенциальные затраты, связанные с принятием нового законодательства. В регулировании банковской деятельности всегда происходят изменения (особенно в период после кризиса), которые зачастую оказывают влияние на требования к капиталу, левередж капитала и управление риском потери ликвидности.

– А как вы адаптируетесь к этим изменениям?

– Отчасти, – ответил Азиз, – внимательно отслеживая тенденции и развитие ситуации в банковском секторе, и предлагая Совету директоров корректировки относительно нашей политики по капитальным резервам.

Риск нарушения законодательства

– Родственным по отношению к регуляторному риску, – продолжил Азиз, – является **риск нарушения законодательства**, который связан с убытками, вызванными несоблюдением законов, правил, нормативных требований, предписанной практики деятельности, внутренних положений и процедур или соответствующих стандартов этики. Риск нарушения законодательства также возникает в ситуациях, когда законы или правила, которые регулируют определенные банковские продукты или деятельность клиентов Банка, могут быть двусмысленными или непроверенными на практике. Этот риск чреват для Банка штрафными санкциями, гражданско-правовыми денежными взысканиями, выплатами компенсации ущерба и аннулированием контрактов. Мы внимательно отслеживаем соблюдение банковских и прочих нормативных положений, чтобы избежать штрафных санкций. Наша группа по вопросам операционных рисков производит оценку всех проблем и недостатков операционного характера, включая несоблюдение внутренних процедур и правил. Группа по вопросам внутреннего аудита проверяет эффективность внутренних положений и правил, а также соблюдение этих процедур и правил сотрудниками банка. Эта группа рекомендует меры, направленные на снижение нашего риска нарушения законодательства. Одним из аспектов риска нарушения законодательства, который широко распространен в банковской деятельности, является **предотвращение и противодействие отмыванию доходов, полученных преступным путем**, – продолжил Азиз. – Большинство государств, включая наше, требует от финансовых учреждений внедрять программы противодействия отмыванию

денег, так называемые, процедуры “знай своего клиента”. Эти процедуры главным образом направлены на то, чтобы воспрепятствовать преступности и обеспечить, чтобы банки не выступали “перевалочным пунктом” для средств, полученных незаконным путем, таким как, например, торговля наркотиками. Соблюдение законодательства по вопросам предотвращения и противодействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, – это крайне важный аспект, поскольку несоблюдение этого законодательства влечет за собой гражданскую и уголовную ответственность, включая аннулирование банковской лицензии, как это произошло с частным банком Сити Банка в Японии.

Правовой риск

– **Правовой риск**, – продолжил Азиз, – связан с непредвиденными убытками, вызванными правовыми обязательствами.

– Банки постоянно подвергаются правовым рискам, – прокомментировал Алекс.

– Верно, – ответил Азиз. – Каждый финансовый продукт связан с юридически действительным контрактом.

– А как вы управляете этими рисками?

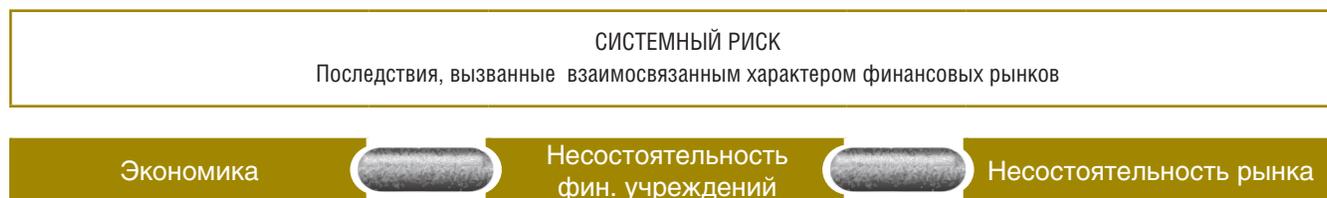
– Мы отслеживаем и информируем Совет директоров о коэффициенте претензий/исков к Банку. Эта информация влияет на разработку наших банковских продуктов, а также контракты с клиентами и контрагентами.

5.12. РЕПУТАЦИОННЫЙ РИСК

– Насколько я понимаю, – начал Алекс, **репутационный риск** связан с тем, что может произойти, если определенное событие приводит к утрате доверия к банку. Утрата доверия может оказать, куда большее влияние на банк, чем непосредственные последствия самого события.

– Совершенно верно, – ответил Азиз. – Конкретное событие – вследствие, возможно, кредитного, рыночного риска, риска потери ликвидности или операционного риска – наносит вред репутации фирмы, что приводит к новым убыткам, которые могут быть значительно больше, чем убытки, вызванные изначальным событием. Это характерно для всех видов экономической деятельности, но особенно критично для банков, поскольку наш бизнес непрозрачен. Принимая во внимание очень большое количество трансакций во

РИСУНОК 75. Системный риск



- Группа основного риска
- Типичный пример вида риска

Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 76. Является ли риск ликвидности относительным понятием?

ТИГР	ЦЕЛИ
Бежит быстро	Все цели бегут медленнее, чем тигр ...
Голоден	... первым съедят того, кто бежит медленнее всех



Источник: Dermine, J., 2009. "Bank Valuation & Value-based Management". (Дермин. Д. 2009. "Оценка банка и управление, ориентированное на стоимость")

многих странах, а также не торгуемые финансовые инструменты, которыми располагает банк, аутсайдеру очень сложно проверить качество управления банком. Поэтому существует большой риск, что клиенты экстремально отреагируют на наименьшие проявления, или даже слухи, о плохом управлении и контроле в банке. В финансовом выражении, – продолжил Азиз, – потеря деловой репутации может трансформироваться в снижение доходов, снятие депозитов, потерю доли на рынке или в увеличение затрат на финансирование и затрат по заключению контрактов. Это также может вынудить ключевых контрагентов сократить свои связи с нашим Банком, что может различным образом повлиять на нашу деятельность.

– И как вы осуществляете управление этим риском? – спросил Алекс.

– Мы определяем потенциальные источники репутационного риска, например: как мы осуществляем бизнес-деятельность; по каким направлениям мы решаем вести бизнес-деятельность; как мы управляем профилем риска ликвидности; как нас воспринимают – как порядочный и консервативный банк или как агрессивного участника рынка. Мы анализируем наши взаимоотношения с контрагентами, пожелания клиентов, высказанные в опросах или на веб-странице банка, что о нас пишут в прессе и профильных изданиях, а также, какого мнения о нашем банке придерживаются наши сотрудники.

– А какая предварительная работа предупредительного характера проводится в этом направлении? – спросил Алекс.

– Помимо работы относительно конкретных сфер риска, например обучение персонала и механизмы контроля для снижения операционного риска, очень большое значение имеет надлежащая коммуникация. В Банке приняты соответствующие процедуры и правила, направленные на то, чтобы избежать неконтролируемых или несогласованных заявлений. Мы также раскрываем соответствующую информацию заинтересованным сторонам, чтобы уменьшить степень непрозрачности и повысить уровень доверия к Банку. Наши сотрудники по связям с инвесторами и общественностью хорошо обучены и получают всю необходимую информацию,

чтобы предвосхитить или принять ответные меры на любые угрозы в плане доверия заинтересованных сторон к нашему Банку. Один из новых приемов, которые мы используем в этом направлении, заключается в мониторинге социальных сетей и других интернет-сайтов с целью выявления потенциальных проблемных моментов.

5.13. ИЗМЕРЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМНЫМИ РИСКАМИ

– Я оставил **системный риск** напоследок, поскольку каждый из ранее обсужденных вопросов, в той или иной степени связан с системным риском, – сказал Азиз. – Это риск, связанный с тем, что отдельно взятый сбой в рамках финансовой системы может создать сложности для всей финансовой системы в целом.

– Как это произошло во время недавнего финансового кризиса, – вспомнил Алекс.

– Да, – ответил Азиз. – Убытки по субстандартному ипотечному кредитованию в США, начавшиеся примерно в феврале 2007 г., привели к проблемам на рынке коммерческих ценных бумаг, а со временем – к паническому массовому изъятию вкладов и кризису ликвидности в банке Northern Rock, краху инвестиционного банка Lehman и проблемам по всему миру, от Германии до Дубай.

– Таким образом, – продолжил Алекс, – если банк сталкивается с проблемами в рамках своего бизнеса, независимо от источника этих проблем, будь то кредитный риск, риск контрагента, операционный риск, риск потери ликвидности или репутационный риск – эти проблемы могут распространиться на финансовую систему в целом.

– Да.

– Тогда, как измеряется и отслеживается системный риск, и как осуществляется управление этим риском? – спросил Алекс.

– С большим трудом, – ответил Азиз. – В этом плане важным методом является мониторинг риска контрагента (риска невыполнения контрагентом своих обязательств). На макроуровне мы пытаемся оценить, как тенденции на рынке, такие как перегрев

конкретного рынка, могут повлиять на наш Банк, наших контрагентов и банковский сектор. Мы отслеживаем концентрацию нашей подверженности воздействию со стороны других финансовых учреждений, а также благосостояние каждого финансового учреждения (в том плане, как это отражается на нас), финансовые результаты его деятельности и его деловую репутацию на рынке. Как правило, мы избегаем транзакций с банками, которые имеют очень рискованный баланс или придерживаются рискованной практики в отношении ликвидности.

– Поскольку самый слабый банк представляет наибольший риск для системы? – предположил Алекс.

– Да, – согласился Азиз. – Можно сказать, что именно это привело к паническому изъятию вкладов в банке Northern Rock, и бывший председатель совета директоров этого банка согласился бы с вами. К массовому изъятию вкладов привело не плохое качество кредитного портфеля. Скорее, стратегия финансирования ликвидности этого банка была более рискованной, чем у других банков. Контрагенты банка заподозрили это и выразили свою обеспокоенность через межбанковский рынок. Не имея возможности получить доступ к финансированию на межбанковском рынке или посредством секьюритизации ипотеки, банк Northern Rock обратился к Банку Англии с просьбой о предоставлении чрезвычайного финансирования. Эта новость быстро стала достоянием гласности, и вскоре банк Northern Rock стал первым английским банком за последние 150 лет, который подвергся массовому изъятию вкладов.

– Выходит, что реакция банков на риск контрагента привела к краху банка Northern Rock, – подытожил Алекс.

– Да, контрагенты боялись, что банк Northern Rock придерживается наиболее рискованной стратегии финансирования ликвидности и, соответственно, является самым слабым в системе.

– Похоже на притчу о тигре и двух людях, – предположил Алекс.

– В каком смысле?

– Согласно притче, два человека убежали от тигра. Человек, бежавший медленнее, спросил того, который бежал быстрее: “Зачем ты бежишь так быстро? Ты все равно не сможешь обогнать тигра”. Второй человек ответил: “А мне и не нужно обгонять тигра. Мне нужно лишь обогнать тебя”.

– Понятно, – ответил Азиз.

– В контексте руководства банком, – добавил Алекс, – для меня эта притча означает то, что нам необходимо всегда анализировать наше конкурентное положение не только с точки зрения роста и прибыльности, но также с точки зрения нашего профиля риска.

– Я с вами полностью согласен, и как Директор по управлению рисками я рад, что у нас будет член Совета директоров, который мыслит именно таким образом.

Азиз помолчал и добавил:

– Тем не менее, эта притча не охватывает одну из важных характеристик системного риска. Человек, который бежит медленнее, может утолить голод лишь одного отдельно взятого тигра, а финансовые рынки ведут себя скорее как стая, которая грызется между собой. Вы помните знаменитое высказывание Чака Принца, бывшего Главного исполнительного директора Citigroup, о том, что нужно танцевать, пока играет музыка? – спросил Азиз. – Это напоминает мне детскую игру, которая называется музыкальные стулья. В этой игре, когда заканчивается музыка, каждый старается найти себе место, чтобы сесть, но количество стульев всегда на один меньше, чем количество игроков. Музыка прекращается, а один игрок остается стоять. Именно этот игрок и должен выйти из игры.

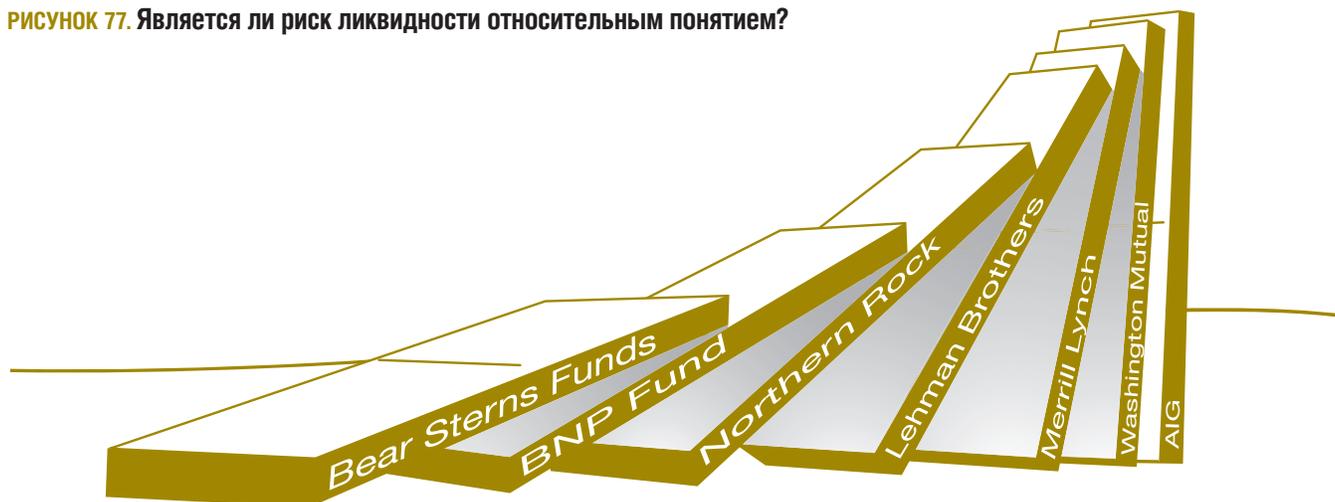
– Это именно тот случай, когда банк принимает на себя слишком большие риски в период бума, – добавил Алекс.

– Однако, в отличие от игры, – продолжил Азиз, – музыка не возобновляется. Сначала уходит самый слабый, затем следующий, еще следующий и так далее.

– Падают, как кости домино, – предположил Алекс.

– Системный риск, – продолжил Азиз, – это реальный риск,

РИСУНОК 77. Является ли риск ликвидности относительным понятием?



Источник: Nestor Advisors (Нестор Адвайзорз) (2010)

РИСУНОК 78. Уроки, извлеченные из кризиса, начавшегося в 2007 г.: излишняя сложность приводит к проблемам

“Ввиду сложности математических моделей, использовавшихся для оценки и управления риском, высшему руководству и членам совета директоров было крайне сложно оценить и сформировать свое суждение относительно принимаемых рисков. Математическая сложность привела не к сдерживанию рисков, а к формированию ошибочной уверенности в том, что другие показатели возрастающей степени риска (например, быстрое предоставление кредитов и прирост баланса) можно спокойно проигнорировать”.

Источник: Lord Turner A., 2009., “The Turner Review - A Regulatory Response to the Global Banking Crisis”. Financial service Authority.
(Лорд Тернер А., 2009., “Тернер Ревью – Меры регуляторов в ответ на глобальный банковский кризис” Управление по финансовому регулированию и надзору)

РИСУНОК 79. Уроки, извлеченные из кризиса: используйте разнообразные матрицы

“Большинство компаний, которые избежали существенных непредвиденных убытков, использовали более широкий спектр измерителей риска, чтобы широко обсуждать и ставить под сомнение мнения о кредитном и рыночном рисках по различным направлениям бизнес-деятельности. В отличие от других участников рынка, некоторые компании уделяли особо пристальное внимание взаимозависимости чувствительности рынков в плане риска участия в сделках с деривативами (“Греки”), условных лимитов, стоимостной меры риска, стресс-тестов на основе статистических данных, анализа сценариев на основе исторических данных и анализа сценариев, ориентированных на возможное перспективное развитие событий”.

Источник: Senior Supervisors Group, 2008. “Observations on Risk Management Practices During the Recent Market Turbulence”.
(Группа старших супервайзеров, 2008 “Замечания по практике управления рисками в ходе недавнего кризиса на рынках”)

РИСУНОК 80. Измерение/оценка риска и суждение**Компании, которые получили лучшие результаты деятельности по состоянию на конец 2007 г:**

- До начала кризиса внедрили жесткие внутренние процедуры, требующие критического суждения и дисциплины относительно оценки сложных и потенциально неликвидных ценных бумаг
- Скептически относились к кредитным рейтингам, присвоенным рейтинговыми агентствами, и создали собственные экспертные группы для проведения независимой оценки качества активов
- Последовательно применяли собственное определение оценки стоимости в рамках всех подразделений компании, включая оценку собственной позиции и оценку позиции контрагентов
- Проверяли свои прогнозы по оценке, например, продавая незначительную часть соответствующих активов, чтобы определить реальный порядок цен.

Источник: Senior Supervisors Group, 2008. "Observations on Risk Management Practices During the Recent Market Turbulence".
(Группа старших супервайзеров, 2008., "Замечания по практике управления рисками в ходе недавнего кризиса на рынках")

которым очень сложно управлять. Подготовиться к каким-то системным событиям очень сложно. Могут ли анализы сценариев охватить скорость и временные рамки определенного события, его влияние на разные компании в рамках группы и на поведение контрагентов? Эту информацию не позаимствуешь из исторических данных, не так ли? По определению, системный риск – это проблемный вопрос для всей финансовой системы. Именно поэтому он считается приоритетным вопросом для национальных и международных регуляторов. Мы же, как отдельно взятое финансовое учреждение, пытаемся управлять нашим профилем риска, чтобы защитить себя в случае спада деловой активности и проявить осторожность по мере того, как происходит перегрев рынка, а слишком много его участников все еще танцуют.

5.14. РЕКОМЕНДАЦИИ НА ОСНОВЕ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ ОТНОСИТЕЛЬНО ИДЕНТИФИКАЦИИ И ИЗМЕРЕНИЯ/ОЦЕНКИ РИСКОВ

В заключение Азиз сказал:

– Оценка риска не может быть настолько точной как, например, взвешивание мешка угля. Это своего рода искусство, которое призвано помочь нам в плавании по океану финансовой неопределенности. Прежде чем мы закончим, позвольте мне поделиться с вами своей философией относительно измерения рисков.

Во-первых, – начал он, – мы используем множество различных инструментов и корректируем их с учетом новых обстоятельств. Мы пытаемся найти определенные системные особенности или резко выделяющиеся значения среди различных матриц и всегда задаемся вопросом: почему они произошли? Что это – отличия в самих инструментах или сигналы раннего предупреждения? Во-вторых, мы стараемся все время помнить об ограничениях индивидуального измерения или оценки риска. Аналогично мы стараемся помнить о том, что наши предположения – это всего лишь предположения, а не факты; они отображают неопределенность и не могут применяться к будущим условиям. В-третьих, мы используем простые номинальные лимиты/ограничения, чтобы отличить потенциальные концентрации риска. Эти измерения не основаны на предположениях и позволяют руководству получить упрощенное представление о потенциальной степени рисков. И последнее, мы не просто принимаем прогнозы, полученные посредством систем и инструментов оценки риска. Мы ставим их под сомнение, используя другие инструменты и наше деловое суждение. Поняв, какие заключения вытекают из всех матриц, члены Совета директоров должны использовать свое суждение.

– И насколько я понимаю, – завершил Алекс, – как член Совета директоров я должен рассмотреть, что предлагается на основе анализа и использовать свое наилучшее суждение для руководства деятельностью Банка.

Вопросы по разделу

- ▶ Какие четыре функции выполняет управление риском в рамках банка?
- ▶ Дайте определение кредитного риска, риска потери ликвидности, риска потери платежеспособности и рыночного риска. Приведите примеры каждого из этих рисков.
- ▶ В чем состоит отличие репутационного, регуляторного, правового риска, риска модели и риска нарушения законодательства в банках от аналогичных рисков в нефинансовых учреждениях?
- ▶ Каким образом хранилища рисков организации могут усилить профиль риска банка? Каким образом можно уменьшить риск осуществления деятельности “в замкнутом пространстве”?
- ▶ Почему важно обеспечить независимость организации управления рисками и как можно этого достичь?
- ▶ В чем заключаются преимущества и недостатки анализа сценариев, стресс-тестирования и анализа чувствительности?
- ▶ Как интерпретировать понятие “ежедневная СМР 99% = € 5 млн.”?
- ▶ Кто входит в число самых больших контрагентов вашего банка? Как вы оцениваете: целесообразно ли вам подвергаться риску конкретного контрагента, т.е. риску невыполнения обязательств со стороны конкретного контрагента?
- ▶ Каким образом в вашем банке осуществляется управление риском изменения процентной ставки и валютным/курсовым риском?
- ▶ Как осуществляется управление риском потери ликвидности? Что снижает профиль риска нехватки ликвидности банка?
- ▶ Каким видам рыночного риска подвержен ваш банк? Как в вашем банке осуществляется управление рыночным риском?
- ▶ Какую роль играет деловое суждение в идентификации, измерении, управлении и надзоре за рисками?

ГЛОССАРИЙ БАНКОВСКИХ ТЕРМИНОВ

Активы – ресурсы, контролируемые банком, из которых ожидается поступление экономических выгод банка.

Анализ чувствительности – используется для стресс-тестирования и состоит в изменении фактора индивидуального риска для измерения его влияния на возможные результаты.

Банковский портфель – включает активы, которые банк планирует удерживать до наступления срока погашения. Статьи в банковском портфеле отображаются по их первоначальной стоимости.

Доход от процентов – доход, генерированный банком, от предоставления кредитов и другой деятельности, приносящей доходы в виде процентов.

Доходы, подверженные риску – измеряют сумму, на которую могут измениться доходы в ответ на изменения процентной ставки.

Доходность собственного/акционерного капитала – отношение чистой прибыли к собственному/акционерному капиталу, также именуемое балансовой стоимостью, чистыми активами, разницей между активами и обязательствами. Измеряет, насколько эффективно компания использует собственный/акционерный капитал для получения прибыли.

Здоровые банковские принципы/рейтинговая система оценки банков (CAMELS) – методика, которая используется Отделом банковского надзора и регулирования Федерального Резервного Банка США для оценки финансовой устойчивости банка. Сокращение касается шести анализируемых компонентов: достаточность капитала, качество активов, управление, качество доходов, ликвидность и чувствительность к рыночному риску.

Комитет по управлению активами и пассивами (КУАП) – несет ответственность за управление ликвидностью банка, риском, связанным с изменением процентных ставок, а также за состав и срочность активов и пассивов банка.

Коэффициент Банка международных расчетов (БМР) – см. норматив/коэффициент достаточности капитала.

Коэффициент Кука – норматив/коэффициент достаточности капитала, отражающий размер капитала, которым должен располагать банк как процент от своих совокупных активов, скорректированных на риск.

Кредитный риск – потенциальные убытки, возникающие в случае дефолта заемщика по своим обязательствам.

Лeverедж – сумма акционерного/собственного капитала по отношению к активам.

Макропруденциальное регулирование – меры и правила, направленные на ограничение системного риска посредством изменения коллективного поведения через, например, регулирование рынков или конкретных продуктов.

Массовое изъятие депозитов – характеризуется необычно массовым изъятием депозитов клиентами банка, которое обычно спровоцировано опасениями в финансовой несостоятельности банка.

Межбанковская процентная ставка – цена, по которой избыточные средства ссужаются другим банкам. “Ставка овернайт” – это однодневная процентная ставка для таких средств.

Микропруденциальное регулирование – меры и правила, направленные на повышение надежности и стабильности финансовой системы в целом. Эти меры часто направлены на поддержку стабильности отдельных финансовых учреждений, чтобы предотвратить “эффект домино” от серии банкротств банков.

Непроцентные доходы – доходы, полученные главным образом от комиссионных, операционных сборов, платы за обслуживание, штрафов и, в меньшей степени, от продажи активов и сдачи в аренду/лизинга имущества.

Норматив/коэффициент достаточности капитала – единица измерения финансовой устойчивости банка, выраженная как соотношение его капитала к активам, взвешенным на риск. Целевые нормативы/коэффициенты достаточности капитала Базельского комитета по банковскому надзору и регулированию называют Базельскими нормативами/коэффициентами или коэффициентами БМР, или просто нормативами/коэффициентами капитала.

Обратное тестирование – процесс оценки модели посредством ее применения к историческим данным и сравнения прогнозируемых результатов модели с фактическими результатами.

Операционный риск – потенциальные убытки, которые могут возникнуть вследствие ненадлежащих внутренних процессов, систем и человеческого фактора.

Пассивы – обязательства, вытекающие из прошлых событий, расчеты по которым приведут к оттоку финансовых ресурсов.

Подход на основе внутренних рейтингов – этот подход к кредитному риску является одной из двух широко распространенных методик, определенных Базельским комитетом для расчета требований к капиталу банка. Будучи альтернативой к стандартизированному подходу, подход на основе внутренних рейтингов подлежит однозначному одобрению со стороны регулятора и позволяет банкам использовать внутренние рейтинговые системы для определения кредитного риска.

Правовой риск – потенциальные убытки, которые могут возникнуть вследствие неопределенности судебного разбирательства, например, по таким вопросам как банкротство, а также вследствие потенциальных исков и последующего судопроизводства.

Разрыв пересмотра цен – измеряет временные рамки и сумму изменения в стоимости активов и пассивов, вызванного изменением процентных ставок.

Расходы на вы плату процентов – расходы, связанные с выплатами за средства, полученные от вкладчиков и других кредиторов.

Расходы, не связанные с выплатой процентов (непроцентные расходы) – расходы, не связанные с выплатой процентов по депозитам вкладчиков. Расходы, не связанные с выплатой процентов включают практически все операционные и накладные расходы.

Регуляторный капитал – сумма рискового капитала (резерва на покрытие потерь), поддерживаемого финансовым учреждением и позволяющая ему покрыть убытки и выдержать рыночный, кредитный или другие риски. Размер регуляторного капитала определяется законодательством или регуляторами.

Регуляторный риск – потенциальные убытки, вызванные изменением законов и правил, принимаемых органами государственной власти, осуществляющими надзор за банками или другими субъектами хозяйственной деятельности.

Резервы – бухгалтерский термин, означающий часть прибыли банка, которая удерживается и не подлежит распределению между акционерами. Термин “резервы” также используется для обозначения обязательных сумм, которые банк обязан внести в виде депозита и поддерживать в соответствующих государственных органах для целей пруденциального или макроэкономического характера (эти вклады, как правило, не приносят процентного дохода и таким образом влияют на прибыльность банка).

Репутационный риск – потенциальные убытки в бизнес-деятельности банка, которые распространяются далеко за пределы убытков, вызванных определенным событием.

Риск изменения процентной ставки – потенциальные убытки, которые могут возникнуть в связи с изменением процентных ставок, которое снижает доходы банка или приводит к изменению стоимости его активов и пассивов.

Риск контрагента – потенциальные убытки для одной стороны транзакции, если другая сторона не в состоянии выполнить свои контрактные обязательства.

Риск концентрации – потенциальные убытки, которые могут возникнуть в случае слишком неравномерного распределения бизнес-портфеля в сторону конкретной группы контрагентов.

Риск нарушения законодательства – возможность убытков, вызванных несоблюдением законов, правил, нормативных требований, предписанной практики деятельности, внутренних положений и процедур или соответствующих стандартов этики. Риск нарушения законодательства также возникает в ситуациях, когда законы или правила, которые регулируют определенные банковские продукты или деятельность клиентов банка, могут быть двусмысленными, а также непроверенными на практике. Этот риск чреват для банка штрафными санкциями, гражданско-правовыми денежными взысканиями, выплатами компенсации ущерба и аннулированием контрактов.

Риск потери ликвидности – потенциальные убытки, связанные с неспособностью банка своевременно выполнить свои обязательства.

Риск потери платежеспособности – потенциальные убытки, связанные с неспособностью банка поддерживать достаточный капитал для выполнения своих обязательств, даже в случае полной ликвидации его активов.

Рыночный риск – потенциальные убытки по финансовым инструментам, вызванные изменением рыночных факторов, таких как ценовая конъюнктура на рынке ценных бумаг, изменение цен на товары, изменение процентных ставок или валютного курса.

Системный риск – потенциальный риск, возникающий вследствие того, что нестабильность одного финансового учреждения приведет к нарушению стабильности других учреждений.

Стандартизированный подход к кредитному риску – одна из двух общих методик, установленных Базельским комитетом для расчета требований к капиталу банка. Будучи альтернативой к подходу на основе использования внутренних рейтингов, стандартизированный подход позволяет банкам измерять кредитный риск стандартизированным образом с использованием внешней кредитной оценки.

Стоимостная мера риска (СМР) – процедура для оценки вероятности убытков по портфелю, превышающих определенное соотношение/пропорцию на основе статистического анализа тенденций исторических рыночных цен, соотношений и неустойчивости конъюнктуры.

Стоимость капитала – ставка доходности, которую провайдеры капитала требуют в качестве компенсации за предоставление капитала.

Страхование депозита – призвано ограничить потери вкладчика в случае банкротства банка. Планы страхования разнятся в зависимости от лимитов защиты и сумм, которые банки сами вносят в страховой фонд, который, как правило, управляется государством.

Стресс-тест – сценарий “а что, если”, в котором при данной текущей позиции предполагаются существенные изменения по одной или более переменным, чтобы определить, как это повлияет на позицию.

Таблица разрывов денежных потоков – таблица прогнозов по поступающим и исходящим денежным потокам за конкретный период времени.

Торговый портфель – содержит активно торгуемые ценные бумаги. Статьи торгового портфеля отражаются по текущей рыночной стоимости и корректируются/переоцениваются либо по рыночной стоимости (там, где существует ликвидный рынок), либо по определенной модели.

Уровень 1 – регуляторное определение капитала банка. В соответствии с определением Базельского комитета по банковскому надзору, капитал 1-го уровня включает оплаченный акционерный капитал, открытые резервы и некумулятивные бессрочные привилегированные акции.

Уровень 2 – регуляторное определение капитала банка. В соответствии с определением Базельского комитета по банковскому надзору, капитал 2-го уровня включает скрытые резервы, резервы переоценки активов, общие резервы и общие резервы для покрытия потерь по кредитам, гибридные/смешанные ценные бумаги и субординированный долг со сроком погашения более пяти лет.

Уровень 3 – регуляторное определение капитала банка. В соответствии с определением Базельского комитета по банковскому надзору, капитал 3-го уровня включает субординированный долг со сроком погашения от двух до пяти лет. Капитал 3-го уровня служит единственной цели, а именно – выполнение требований к капиталу в части рыночных рисков.

Финансовое посредничество – деятельность, по которой учреждение принимает на себя обязательства (такие как депозиты) за свой собственный счет, чтобы приобрести финансовые активы (такие как кредиты), и таким образом направляет средства от кредиторов заемщикам.

Чистый процентный доход – чистый процентный доход, выраженный как процент от процентного дохода. Также рассматривается как разница между доходом в виде процентов и затратами на выплату процентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Adams, R., and H. Mehran, 2003. "Is corporate governance different for bank holding companies?" *RBNY Economic Policy Review* 9, pp.123-142.
- Allen, F., and E. Carletti, 2008. *The Roles of Banks in Financial Systems*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Allen, F., and E. Carletti, 2008. *The Roles of Liquidity in Financial Crisis*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Allen, F., and A. Santomero, 1996. *The Theory of Financial Intermediation*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Andres, P. de, and E. Vallelado, 2008. "Corporate Governance in Banking: the Role of the Board of Directors". *Journal of Banking & Finance*, vol. 32, Issue 12, December 2008, pp.2570-2580.
- Bank for International Settlements, 2000. *Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations*.
- Bank for International Settlements, 2006. *The Management of Liquidity Risk in Financial Groups*.
- Bank for International Settlements, 2006. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*.
- Bank for International Settlements, 2006. *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*.
- Bank for International Settlements, 2006. *Core Principles for Effective Banking Supervision*.
- Bank for International Settlements, 2009. *Revisions to the Basel II Market Risk Framework*.
- Bank for International Settlements, 2009. *Stress Testing at Major Financial Institutions: Survey Results and Practices*.
- Bank for International Settlements, 2009. *Enhancements to the Basel II Framework*.
- Bebchuck, L. and H. Spamman, 2009. "Regulating Bankers' Pay". *Harvard Discussion Paper*, no. 641.
- Beltratti, A., and R. Stulz, 2009. "Why Did Some Banks Perform Better During the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation". *Fisher College of Business Working Paper*, no. 2009-03-012.
- Bervas, A., 2006. "Market Liquidity and its Incorporation into Risk Management". *Financial Stability Review*, no.8, May 2006, Banque de France.
- Canadian Institute of Chartered Accountants, 2003. *20 Questions Directors Should Ask About Risk*.
- Canadian Institute of Chartered Accountants, 2008. *The Global Financial Meltdown – Questions for Directors to Ask*.
- Cannata, F., and M. Quagliariello, 2009. "The Role of Basel II in the Subprime Financial Crisis". *Carefin*, Università Bocconi.
- Committee of European Banking Supervisors, 2009. *Compendium of Supplementary Guidelines on Implementation Issues of Operational Risk*.
- Dermine, J., 2003. "ALM in Banking". *INSEAD*.
- Dermine, J., and V. F. Bissada, 2007. *Asset and Liability Management: The Banker's Guide to Value Creation and Risk Control*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Dermine, J., 2009. *Bank Valuation & Value-based Management*. New York: McGraw-Hill.
- Diamond, D., and R. Rajan, 2000. *Liquidity Risk, Liquidity Creation and Financial Fragility: A Theory of Banking*. University of Chicago.
- Duffee, G., and C. Zhou, 2001. "Credit Derivatives in Banking: Useful Tools for Managing Risk?" *Journal of Monetary Economics* 48, 2001, pp.25-54.
- Federal Reserve Bank, 1996. *Supervisory Letter SR 96-38, (SUP) on Uniform Financial Institutions Rating System*.
- Financial Service Authority, 2009. *Reforming Remuneration Practices in Financial Services. Feedback on CP09/10 and Final Rules*.
- Fitch Ratings, 2005. *Bank Operational Risk Assessment Methodology*.

- Global Corporate Governance Forum, 2008. *Corporate Governance Board Leadership Training Resources*.
- Goodhart, C., 2007. *Liquidity Risk Management*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Goodhart, C., et al., 2001. "An Academic Response to Basel II". *ESCR Research Paper*.
- Hau, H., and M. Thum, 2009. "Subprime Crisis and Board, In-Competence: Private vs. Public Banks in Germany". *CESifo Working Paper Series*, No. 2640
- House of Commons, 2009. *Banking Crisis: Regulation and Supervision. Treasury Committee, Fourteenth Report*.
- Institute of International Finance, 2003. *Policies for Corporate Governance in Emerging Markets: Revised Guidelines*.
- Institute of International Finance, 2007. *Principles of Liquidity Risk Management*.
- Institute of International Finance, 2008. *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations*.
- Institute of Internal Auditors, 2009. *Certified Financial Services Auditor Study Guide*.
- International Finance Corporation and Egyptian Banking Institute, 2007. *Corporate Governance Training Program for Bank's Board Members and Senior Management*.
- Laeven, L., and R. Levine, 2008. *Bank Governance, Regulation, and Risk Taking*. NBER and CEPR.
- Levine, R., 2004. *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Issues*. Global Corporate Governance Forum.
- Lorsh, J., 2009. *Perspectives From the Boardroom*. Harvard Business School.
- Macey, J. R., and M. O'Hara, 2003. "The Corporate Governance of Banks". *Economic Policy Review*, vol. 9, no. 1, April 2003.
- Maginn, J., D. Tuttle, J. Pinto, and D. McLeavey, 2007. *Managing Investment Portfolios: A Dynamic Process (CFA Institute Investment Series)*. 3rd ed. Hoboken: Wiley.
- Moody's Investors Service, 2006. *Best Practices for a Board's Role in Risk Oversight*.
- Moody's Investors Service, 2007. *Bank Financial Strength Ratings*.
- Moody's Investors Service, 2009. *Risk Governance at Large Banks: Current Status and Credit Implications*.
- Morgan, D., 2002. "Rating Banks: Risk and Uncertainty in an Opaque Industry". *American Economic Review*, vol. 92, no. 4, pp. 874-888.
- Mülbert, P., 2009. "Corporate Governance of Banks". *ECGI - Law Working Paper*, no. 130/2009.
- Nestor Advisors, 2009. *Bank Boards and the Financial Crisis: A Comparative Governance Study of the 25 Largest European Banks*.
- OECD, 2008. *Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*.
- OECD, 2009. *The Corporate Governance Lessons From the Financial Crisis*.
- OECD, 2009. *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*.
- OECD, 2009. *Finance, Competition and Governance: Priorities for Reform and Strategies to Phase-Out Emergency Measures*.
- Persaud, A., 2009. "Macro-prudential Regulation, Fixing Fundamental Market (and Regulatory) Failures". *Crisis Response*. The World Bank.
- PricewaterhouseCoopers, 2009. *Illustrative IFRS consolidated financial statements 2009 – Banks*.
- Rajan, R., 1996. *Is There a Future in Banking? Towards a New Theory of the Commercial Bank*. University of Chicago.
- Rajan, R., G. Dell'Ariccia, and E. Detragiache, 2007. *The Real Effect of Banking Crises*. *Journal of Financial Intermediation*, vol.17, pp. 89–112.

- Saidenberg, M., and T. Schuermann, 2003. *The New Basel Capital Accord and Questions for Research*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Santomero, A., and G. Oldfield, 1995. *The Place of Risk Management in Financial Institutions*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Santomero, A., 1995. *Commercial Bank Risk Management: An Analysis of the Process*. Financial Institutions Center, Wharton School.
- Senior Supervisors Group, 2008. *Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence*.
- Steen, T., C. Rose, and O. Risager, 2009. *Understanding the Financial Crisis: Investment, Risk and Governance*. SimCorp StrategyLab.
- Turner, A. (Lord), 2009. *The Turner Review - A Regulatory Response to the Global Banking Crisis*. Financial Service Authority.
- UBS, 2008. *Shareholder Report on UBS's Write-Downs*.
- Walker, D. (Sir), 2009. *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities*. HRM Treasury.
- Walter, I., 2006. *Reputational Risk and Conflicts of Interest in Banking and Finance*. Stern School of Business.
- Westman, H., 2009. *Bank Corporate Governance in Different Regulatory Environments*. Hanken School of Economics.

Глобальный Форум по вопросам корпоративного управления

Глобальный Форум по вопросам корпоративного управления – это идейная основа и площадка для распространения знаний и развития потенциала участников рынка, посвященная реформе корпоративного управления в странах с развивающимися и формирующимися экономиками. Форум предлагает уникальное собрание экспертных знаний, опыта и решений по ключевым вопросам корпоративного управления на основе апробированной практики как развитых, так и развивающихся стран.

Главной задачей Форума является содействие развитию частного сектора как движущей силы экономического роста, уменьшение уязвимости развивающихся и формирующихся рынков к финансовым кризисам, а также предоставление корпорациям стимулов для инвестирования и достижения высоких показателей деятельности, осуществляемой в прозрачной, устойчивой и социально ответственной манере. С целью выполнения поставленных задач Форум поддерживает партнерские отношения с международными, региональными и национальными институтами, опираясь на широко разветвленную всемирную сеть лидеров из частного сектора.

Форум является траст-фондом, который финансируется различными донорскими организациями и осуществляет свою деятельность в рамках Международной Финансовой Корпорации (МФК). Он был учрежден в 1999 г. совместно Всемирным Банком и Организацией Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР).

Наши доноры и партнеры

Австрия	Австрийский банк развития
Бельгия	Агентство Фландрии по вопросам инвестиций и торговли
Франция	Агентство Франции по вопросам развития
Люксембург	Министерство финансов
Япония	Министерство экономики, торговли и промышленности
Нидерланды	Министерство иностранных дел
Норвегия	Министерство иностранных дел
Швейцария	Государственный секретариат по вопросам экономики



Global
Corporate
Governance
Forum



SECRETARIAT

Global Corporate Governance Forum
2121 Pennsylvania Ave., NW
Washington, DC 20433 USA

Telephone: +1 (202) 458 8097

Facsimile: +1 (202) 522 7588

www.gcgf.org