

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В БАНКОВСКОЙ ГРУППЕ РОСБАНК

(1)

Евгений Кобзев, Елизавета Розанова,
Светлана Тимощенко¹

Процесс управления рисками имеет основополагающее значение в банковской сфере и является неотъемлемой частью общей стратегии Банковской Группы ПАО РОСБАНК (далее также – Группа) по управлению рисками и капиталом. Специфика и принципы построения системы управления рисками в первую очередь учитывают основные направления бизнеса участников Группы (рис. 9):

- ПАО РОСБАНК, системно значимый банк, зарегистрированный в марте 1993 года, является универсальным банком, который предоставляет полный комплекс

¹ Кобзев Евгений Анатольевич, директор Департамента комплексной оценки рисков, ПАО РОСБАНК; Розанова Елизавета Борисовна, руководитель Центра внедрения Базельских рекомендаций управления рисками и математического моделирования; Тимощенко Светлана Юрьевна, старший проектный менеджер Центра внедрения Базельских рекомендаций управления рисками и математического моделирования.

банковских услуг корпоративным и розничным клиентам. Его мажоритарным акционером является акционерное общество «Сосьете Женераль» (Société Générale S.A.);

- ООО «Русфинанс Банк» является стопроцентной дочерней компанией ПАО РОСБАНК и специализируется на авто- и потребительском кредитовании населения;

- АО «Коммерческий банк ДельтаКредит» на 100% принадлежит ПАО РОСБАНК и специализируется на ипотечном кредитовании. В июне 2019 года завершилось объединение ПАО РОСБАНК и АО «Коммерческий банк ДельтаКредит»;

(2)

- в Группу также входят небанковские организации, специализирующиеся на отдельных видах финансовых услуг: лизинг, факторинг, депозитарная деятельность.



Рис. 9. Структура Группы РОСБАНК

Среди основных направлений деятельности Группы:

- обслуживание физических лиц, в том числе работа с состоятельными частными клиентами (private banking), — оказание им банковских услуг, ведение текущих счетов, прием вкладов и депозитов, предоставление инвестиционных сберегательных продуктов, услуги ответственного хранения, обслуживание кредитных и дебетовых карт, предоставление потребительских ссуд, автокредитов и ссуд под залог недвижимости (ипотечное кредитование);

- обслуживание корпоративных клиентов — открытие и ведение текущих и расчетных счетов, прием депозитов, предоставление ссуд и других услуг

по кредитованию (в том числе овердрафтов), проведение операций с иностранной валютой и производными финансовыми инструментами, финансовый лизинг и факторинговые операции;

- деятельность казначейства и работа с финансовыми учреждениями – торговля финансовыми инструментами, структурированное финансирование, межбанковские кредиты и займы.

3.1. Принципы построения системы управления рисками

Дифференцированная деятельность в сфере банковских услуг, охват всего спектра возможных клиентов, широкий набор банковских продуктов требуют выстраивания адекватной системы управления рисками. В Группе приняты следующие ключевые принципы, определяющие подход к управлению рисками и контролю со стороны органов управления за принимаемыми рисками:

- управление рисками осуществляется Правлением головного банка Группы под контролем совета директоров головного банка Группы, а также органами управления участников банковской группы. Существует четкое разделение между бизнес-операциями и деятельностью по управлению рисками;

- основой эффективного управления рисками служат прозрачность информации в отношении рисков, целостная контрольная среда и четкое распределение ответственности и полномочий между органами Управления ПАО РОСБАНК и Группы в целом;

- полномочия по принятию решений в Группе делегированы на уровень локального руководства с учетом единых принципов риск-менеджмента Группы;

- в банках-участниках Группы функционируют независимые подразделения, осуществляющие оценку, мониторинг и эскалацию рисков на основании общегрупповых подходов к управлению рисками, и коллегиальные органы (комитеты), принимающие решения по несущим рискам операциям;

- ключевым функциональным элементом в системе управления рисками головного банка

(3)

Группы / участников Группы является Служба управления рисками (далее также – СУР). Отдельное подразделение в ее составе осуществляет мониторинг и анализ рисков банков-участников Группы, функциональную координацию подразделений риск-менеджмента банков, а также оказывает методологическую и консультационную поддержку.

Основные принципы построения СУР Группы РОСБАНК:

- самостоятельная структурная вертикаль с функциональным подчинением SG Risks;
- управление рисками на соло-уровне и на уровне Группы;
- построение структуры рисков по принципу управления значимыми рисками;
- единые центры компетенций по управлению рисками внутри Группы;
- отсутствие конфликта интересов и разделение ролей и полномочий при принятии и управлении рисками;
- риски как партнер бизнеса.

(4)

Организационная структура управления рисками разграничивает функции, полномочия и области ответственности между органами управления и подразделениями по управлению рисками на уровне Группы и на уровне участников Группы (рис. 10).



Рис. 10. Система управления рисками Группы РОСБАНК

СУР несет ответственность за осуществление следующих функций:

- организация управления банковскими рисками;
- организация разработки и внедрения методологии анализа рисков;
- координация мер по минимизации влияния рисков на экономическую деятельность и деловую репутацию банка;
- разработка учебных программ и обеспечение обучения работников банка в области управления различными видами рисков;
- осуществление процедур по выявлению, анализу, оценке и управлению всеми значимыми рисками;
- формирование регламентирующей базы и предложений по ее совершенствованию в части управления значимыми рисками, обеспечение ее исчерпывающей полноты, применения в банке, своевременного пересмотра и обновления;
- ежедневный сбор информации об уровне значимых рисков, необходимой для подготовки управленческой отчетности;
- контроль уровня значимых рисков Группы / участников Группы на ежедневной основе и в случае необходимости инициирование процесса эскалации на соответствующий уровень руководства;
- формирование отчетности в рамках управления рисками;
- оценка обоснованности ключевых допущений, используемых в процессе измерения значимых рисков;
- осуществление иных функций в соответствии с действующим законодательством, нормативными актами Банка России и внутренними документами банка.

(5)

3.2. Принципы функционирования системы управления рисками

Функционирование СУР основывается на следующих принципах:

- охват всех значимых рисков Группы;

- вовлеченность руководства как на общегрупповом уровне, так и на уровне оперативного управления;
- наличие регламентирующей внутренней нормативной базы;
- раскрытие информации путем формирования отчетности о рисках на постоянной основе руководству, регулятору и внешней отчетности;
- регулярный надзор со стороны независимого от бизнеса органа и мониторинг рисков, соблюдения установленных правил и процедур;
- участие ответственных подразделений СУР во внедрении стратегии управления рисками и капиталом в процессы стратегического планирования;
- гибкость и масштабируемость СУР на основе оценки значимости рисков (рис. 11).

(6)



Рис. 11. Принципы функционирования СУР Группы РОСБАНК на примере годового цикла

3.3. Основные этапы ежегодного цикла управления рисками

3.3.1. Идентификация видов значимых рисков

Процесс определения значимых рисков формируется на основе принципов исчерпывающей полноты, материальности и пропорциональности. Определение значимых рисков проводится ежегодно с целью их выявления при бюджетировании и стратегическом планировании, а также их анализа в рамках внутренних процедур оценки достаточности капитала (далее также – ВПОДК). Процесс выявления значимых рисков охватывает все направления деятельности участников Группы и все виды активов и пассивов, подверженных рискам. Материальность каждого вида риска, которому подвержена Группа, определяется для каждого типа активов исходя из сути процессов с учетом величины активов (и/или пассивов), подверженных риску, уровня риска и сложности проводимых операций. На основе принципа материальности участники Группы формируют список потенциальных (потенциально материальных) рисков и список значимых рисков. Принцип пропорциональности предполагает, что состав участников Группы, на которых распространяется групповая процедура идентификации значимых рисков, а также сам перечень значимых рисков следует формировать в соответствии с масштабами деятельности участников Группы и уровнем сложности их операций. Процедура идентификации значимых рисков, возникающих в рамках деятельности Группы, в связи с используемыми в ней бизнес-моделями, проводится на ежегодной основе и включает следующие этапы:

- составление полного перечня рисков, которым Группа подвержена или может быть подвержена;
- определение уровня присущих рисков в терминах влияния и вероятности их реализации на основе доступной информации о текущей подверженности рискам, стратегии развития Группы и профессиональной оценки экспертов, если требуется;

(7)

- описание применяемых в Группе методов контроля и управления выявленными рисками, которые могут снижать присущий уровень их влияния (наличие соответствующих политик и процедур управления рисками, ключевых индикаторов риска, методов оценки и ограничения риска, регулярного мониторинга и процесса предоставления отчетности, в случае необходимости);

- ранжирование / приоритезация рисков в соответствии с риск-аппетитом Группы;

- определение остаточного уровня значимых рисков в терминах их влияния и вероятности реализации по результатам рассмотрения и анализа используемых подходов к их управлению и контролю.

(8)

В рамках данной процедуры Группа принимает во внимание изменения текущего профиля рисков, возникновение новых видов рисков, существенные изменения организационной структуры Группы, запуск новых видов и направлений деятельности. Группа учитывает результаты процедуры выявления значимых рисков в процессе стратегического планирования, в частности при разработке целевой структуры рисков и определении риск-аппетита. По результатам идентификации значимых рисков и определения риск-аппетита в рамках системы управления рисками на ежегодной основе осуществляется пересмотр текущей карты рисков для того, чтобы определить целевой процесс управления рисками.

Головной банк Группы разрабатывает подходы к управлению всеми рисками, которые были признаны значимыми, а участники Группы, которым они присущи, формируют соответствующие политики и процедуры управления рисками, а также устанавливают систему лимитов для контроля данных рисков, определяют методологию их измерения и оценки соответствующих требований к капиталу.

3.3.2. Стресс-тестирование

Стресс-тестирование является ключевым инструментом в управлении рисками и при изменении макроэкономических параметров позволяет

оценить потенциальное влияние на финансовое состояние Группы исключительного, но вероятного события. Достаточность доступного внутреннего капитала при комплексном стресс-тестировании оценивается как минимум раз в год в рамках цикла ВПОДК Группы, а также по запросу Правления или регулятора в течение цикла ВПОДК для того, чтобы получить прогнозные/бюджетные оценки показателей достаточности внутреннего капитала Группы. При возможной реализации более 80% от прогнозируемого стрессового сценария пересчитывается стресс-тест.

Комплексное стресс-тестирование состоит из стресс-тестов отдельных видов значимых рисков Группы, результатом которого является оценка требуемого внутреннего капитала в условиях стресса в сравнении с доступным на основе показателя «Способность принимать риск». Банк использует результаты стресс-тестирования для следующих целей:

(9)

- информирования руководства о состоянии профиля рисков и уровня достаточности капитала Группы;

- оценки результатов Группы на перспективу, что позволяет сопоставлять / анализировать достаточность капитала Группы на соответствие Стратегии развития и, если требуется, предпринимать необходимые решения и меры;

- определения пороговых значений риск-аппетита Группы.

В рамках процедуры стресс-тестирования банк использует один или несколько негативных сценариев, включая наиболее консервативный. При составлении сценария могут быть рассмотрены события, ранее имевшие место, и гипотетические условия. Сценарии для стресс-тестирования Группы устанавливаются банком. Банк может разработать свои собственные варианты стресс-тестирования, использовать сценарии, предоставленные Societe Generale или регулирующим органом (Банком России, Европейским Центральным Банком). Условия стресс-тестирования должны учитывать специфические риски Группы и риски, влияющие

на финансовый рынок в целом, а также комбинации обоих факторов.

Основной сценарий стресс-тестирования базируется на наиболее консервативном прогнозе возможных изменений макроэкономических и финансовых показателей, таких как валовой внутренний продукт, разрыв платежного баланса, инфляция, безработица, цены на российские экспортные товары, валютный курс, рыночные процентные ставки, фондовые индексы. Подобный сценарий может включать параметры стресса, специфичные для Группы, например, с учетом ее бизнес-стратегии, доли в различных сегментах рынка банковских услуг, структуры активов и пассивов, величины собственного капитала, уровня приемлемого риска, квалификации менеджмента и других факторов. В качестве минимального требования он должен содержать информацию о темпах изменения ВВП, индикаторах процентной ставки российского рубля и его обменного курса.

(10)

Разработанный сценарий должен иметь цельный характер, что предполагает взаимосвязь переменных факторов и подробное объяснение всех зависимостей.

3.3.3. Определение риск-аппетита

Для обеспечения соответствия операционной деятельности головного банка Группы ожиданиям и интересам заинтересованных лиц/сторон поставленным стратегическим задачам, а также принятой целевой структуре рисков и капитала, головной банк Группы определяет риск-аппетит (склонность к риску). Одним из основных этапов его определения является подготовка карты рисков как результат проведения процедуры выявления значимых рисков. Она разрабатывается таким образом, чтобы позволить участникам Группы оценить потенциальные потери в случае реализации значимых рисков при соответствующих сценариях и с использованием различных подходов — как статистических, на основе исторических данных и наблюдений, так и экспертных оценок.

Риск-аппетит устанавливает определенный набор метрик с последующим дополнением соответствующими оперативными лимитами, которые банк

должен соблюдать на регулярной основе. При разработке структуры риск-аппетита используется любая доступная как количественная, так и качественная информация для определения своего оптимального профиля рисков.

Процедура установления риск-аппетита осуществляется на ежегодной основе, сопутствуя бюджетному процессу: показатели и их пороговые значения пересматриваются и в случае необходимости корректируются, отражая ожидания заинтересованных лиц/сторон и обеспечивая соответствие стратегическим целям и планам по развитию. Банк может формировать структуру своего риск-аппетита в разрезе различных направлений, в зависимости от стратегических целей и текущих условий бизнеса (табл. 1).

(11)

Таблица 1. Возможные направления риск-аппетита Группы РОСБАНК и обоснование для их включения

Направление	Обоснование для включения
Регуляторные требования	<ul style="list-style-type: none"> • достижение требуемого баланса между доступным капиталом и профилем риска • управление регуляторным и внутренним капиталом в соответствии с требованиями регулятора
Доходность с учетом риска в зависимости от желаемого кредитного рейтинга	<ul style="list-style-type: none"> • поддержание определенной доходности на капитал
Контроль над значимыми рисками	<ul style="list-style-type: none"> • контроль и управление значимыми рисками, включая качественную оценку для рисков, которые затруднительно измерить количественно
Лимиты на бизнес-линии	<ul style="list-style-type: none"> • ограничение риска, принимаемого бизнес-линиями

В соответствии с каждым выбранным направлением риск-аппетита головной банк Группы разрабатывает определенный набор репрезентативных показателей, а также пороговых значений для них, которые будут соответствовать требуемому профилю рисков и структуре доступного капитала.

3.3.4. Принципы распределения капитала и установления лимитов

После того как для пороговых значений показателей риск-аппетита Группы получены соответствующие одобрения, формируются предложения по разработке

риск-аппетита головного банка Группы / участников Группы и их каскадированию до соответствующих лимитов оперативного уровня.

Устанавливаемые пороговые значения должны обеспечивать запас прочности для Группы, головного банка Группы и ее участников с учетом проведения новых операций, возможных колебаний статей баланса, волатильности на финансовых рынках и прогнозного значения капитала Группы. При разработке своей лимитной системы Группа придерживается следующих принципов:

- использование единого определения для доступного внутреннего капитала;
- каждому значимому риску должен быть присвоен лимит или качественное ограничение;
- лимиты на риски необходимо установить там, где они возникают;
- лимиты обязаны отражать соответствующий уровень риска операции и/или портфеля;
- если лимит не может быть очевидно установлен с учетом уровня риска, следует применять альтернативные подходы (например, для рисков концентрации могут быть разработаны качественные ограничения);
- Группа должна следовать принципу «столько, сколько необходимо» в отношении установления лимитов для того, чтобы обеспечить соответствующий уровень хеджирования и одновременно оптимизировать применяемые инструменты для управления рисками.

(12)

Определенная доля доступного внутреннего капитала должна оставаться нераспределенной на уровне Группы с целью обеспечить:

- наличие требуемого буфера для рисков, которые не могут быть оценены количественными методами;
- необходимый уровень гибкости Группы в случае изменения внешних и внутренних условий;
- возможность для использования большей части доступных лимитов, если это требуется для достижения желаемого уровня доходности.

Мониторинг лимитов, интегрированных в операционную деятельность головного банка Группы /

участников Группы, позволяет сигнализировать о необходимости запуска соответствующих мер и тем самым поддерживать показатель «Способность принимать риск» Группы на заданном уровне.

3.3.5. Управление значимыми рисками, контроль установленных лимитов

Группа определяет и разрабатывает подходы к управлению всеми рисками, которые были признаны значимыми, в том числе рисками концентрации в составе отдельных рисков. Перечень рисков, признанных значимыми в 2018 году, включает:

- кредитный риск (включая риск концентрации и кредитный риск контрагента);
- операционный риск;
- рыночный риск (процентный, валютный, фондовый, товарный и риск кредитного спреда);
- риск ликвидности (включая риск концентрации);
- структурный процентный риск;
- структурный валютный риск (включая риск концентрации);
- стратегический риск.

(13)

Управление рисками осуществляется в соответствии с требованиями Центрального Банка Российской Федерации, а также с учетом требований и лучших практик основного акционера Societe Generale. В процессе управления рисками головной банк Группы и участники Группы осуществляют постоянный контроль установленных лимитов / сигнальных значений, периодичность которого может различаться и зависит от следующих факторов:

- скорости реализации риска. Чем выше скорость реализации соответствующего значимого риска, определенная в карте рисков, тем чаще проводится контроль лимитов/сигнальных значений. Периодичность осуществления контроля лимитов должна быть не реже скорости реализации соответствующего контролируемого значимого риска;
- частоты проведения операций в рамках лимита / сигнального значения. Чем чаще заключаются операции в рамках лимитов, тем чаще проводится

контроль соответствующего лимита/сигнального значения;

- уровня иерархии лимита. Контроль лимитов уровня риск-аппетита может осуществляться с меньшей периодичностью по сравнению с оперативными лимитами. Для отдельных оперативных лимитов определяется максимальная (ежедневная) периодичность контроля. Для лимитов уровня риск-аппетита периодичность контроля устанавливается не реже одного раза в месяц.

В Группе существует три уровня контроля установленных лимитов/сигнальных значений: первичный, последующий и третий.

(14)

Первичный контроль (первая линия защиты) установленных лимитов на уровне банка осуществляет ответственное подразделение оперативного управления (далее также – ОПЕР). При выявлении нарушения на этом этапе оно приостанавливает проведение операции при наличии технической возможности, информирует руководителя подразделения, инициировавшего операцию, и направляет данные о выявленном нарушении и приостановке проведения операции лицу или органу банка, уполномоченному принимать соответствующие решения.

Последующий контроль (вторая линия защиты) осуществляется уполномоченными подразделениями СУР банка / участников Группы в процессе регулярного анализа профиля риска Группы, головного банка Группы и ее участников на основании соответствующей отчетности.

Третий уровень контроля (третья линия защиты) осуществляется Департаментом внутреннего аудита для соблюдения установленных в Группе требований при проведении проверок работы подразделений (на выборочной основе).

Участники Группы регулярно составляют отчетность по контролю установленных лимитов / сигнальных значений.

3.3.6. Состав и периодичность отчетности

Группы по рискам

В Группе на консолидированном уровне и на уровне участников Группы на регулярной основе формируется отчетность по рискам, которая содержит следующую информацию:

- о выполнении банком обязательных нормативов;
- о значимых рисках;
- о результатах стресс-тестирования;
- о результатах выполнения ВПОДК, в том числе о соблюдении достаточности капитала, плановой структуры капитала и целевой структуры рисков.

Отчеты о значимых рисках включают следующую информацию:

- об агрегированном объеме значимых рисков, принятых банком, а также о принятых объемах каждого значимого для банка вида риска, об изменениях объемов значимых рисков и о влиянии указанных изменений на достаточность капитала;
- об использовании структурными подразделениями кредитной организации выделенных им лимитов;
- о фактах нарушения структурными подразделениями кредитной организации установленных лимитов, а также предпринимаемых мерах по устранению выявленных нарушений.

Отчеты об агрегированном объеме значимых рисков, принятых в банке, о выполнении обязательных нормативов, о размере капитала и о результатах оценки достаточности капитала кредитной организации предоставляются совету директоров ежеквартально, а Правлению – ежемесячно. Отчеты о результатах стресс-тестирования направляются совету директоров и Правлению раз в год. Информация о достижении установленных сигнальных значений и несоблюдении установленных лимитов доводится до совета директоров и Правления банка по мере выявления указанных фактов.

Отчетность о результатах выполнения ВПОДК формируется структурными подразделениями СУР и представляется совету директоров и Правлению банка

(15)

ежегодно. Процесс подготовки отчетности по рискам основан на следующих принципах.

- Подготовка отчетности по рискам проводится подразделениями, независимыми от структур банка, осуществляющих функции, связанные с принятием рисков. Независимыми могут считаться подразделения, не имеющие общего руководителя, кроме председателя Правления.

- Предоставление ответственными подразделениями необходимой информации для подготовки отчетности по рискам в соответствии с установленными сроками и форматом предоставления данных.

- Соответствие качества данных установленным требованиям.

- Периодичность подготовки отчетности по рискам определяется в соответствии с запросами получателей к требуемой информации и содержанием отчетов.

- Отчетность по рискам составляется в стандартизированном формате с целью обеспечения возможности агрегации информации по значимым типам риска для проведения всестороннего анализа консолидированного профиля риска банка, оценки текущей и ожидаемой достаточности капитала и своевременного информирования руководства об уровне достаточности капитала.

(16)

3.4. Развитие риск-культуры

Руководство Группы придает особое значение формированию корпоративной культуры управления рисками, что является немаловажным фактором в обеспечении соблюдения риск-аппетита всей банковской Группы. Корпоративная культура и ценности определяют модели поведения каждого сотрудника.

В рамках Группы действует Кодекс этических принципов работников, который устанавливает основные профессиональные нормы их поведения и регламентирует ключевые этические нормы, определяющие их ежедневную работу. Во всех структурных подразделениях организуется обучение сотрудников, в том числе по повышению уровня риск-культуры. Управление

персоналом выстраивается в соответствии с целевой моделью поведения работников и риск-культуры, включая систему ключевых показателей эффективности с учетом рисков.

В Группе разработаны механизмы вознаграждения, в том числе для обеспечения надлежащего управления персоналом и управления рисками, которые принимают во внимание риски при определении и выплате переменной части вознаграждения и индивидуальных компенсационных пособий.

Эффективная структура органов управления Группы и система риск-менеджмента, соответствующая требованиям Банка России, являются основными условиями для достижения поставленных целей стратегии Группы в области управления рисками.

(17)

3.5. Рейтинги Группы РОСБАНК

Оценка организации системы управления рисками в Группе косвенно подтверждается высокими рейтингами международных и российских рейтинговых агентств (табл. 2).

Участники банковской Группы – ООО «Русфинанс Банк» и АО КБ «ДельтаКредит» – также имеют кредитные рейтинги международных и российских рейтинговых агентств:

Moody's – долгосрочный рейтинг в национальной валюте Ba1, долгосрочный рейтинг в иностранной валюте Ba2, прогноз стабильный;

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) – наивысший кредитный рейтинг на уровне AAA (RU) со стабильным прогнозом.

Рейтинги, присвоенные ООО «Русфинанс Банк» и АО КБ «ДельтаКредит», отражают высокую капитализацию, управляемые риски рефинансирования и качество активов при лишь умеренной генерации неработающих кредитов.

Адекватная оценка риск-профиля Группы обусловлена эффективной системой риск-менеджмента, которая характеризуется прозрачностью и независимостью в принятии внутригрупповых решений,

регулярным совершенствованием риск-методик, проведением стресс-тестов и анализом текущей операционной среды.

Таблица 2. Рейтинги ПАО РОСБАНК по состоянию на 1 января 2019 года

Рейтинговое агентство	Рейтинг	Обозначение рейтинга
Moody's Investor Service	Долгосрочный в национальной валюте	Ba1
	Прогноз	Стабильный
	Долгосрочный в иностранной валюте	Ba2
	Прогноз	Стабильный
Fitch Ratings	Краткосрочный	F3
	Поддержки	2
	Устойчивости	bb+
	Долгосрочный в национальной и иностранной валюте	BBB-
	Прогноз	Позитивный
Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА)	Долгосрочный в национальной валюте	AAA (RU)
	Прогноз	Стабильный
Эксперт РА	Долгосрочный в национальной валюте	ruAAA
	Прогноз	Стабильный