

**РАЗВИТИЕ РИСК-КУЛЬТУРЫ В БАНКЕ****А.С. Буряк**, магистрантНаучный руководитель – **Н.Г. Петрукович**, к.э.н., доцент**Полесский государственный университет**

Риск-культура в финансовой организации (банке) играет важную роль и является одной из главных составляющих прогрессивного развития банковских институтов. Слабую культуру риска многие исследователи считают, в числе прочих, одной из причин мирового финансового кризиса. Так, крах в марте 2008 г. пятого по величине в США инвестиционного банка Bear Stearns, пережившего в свое время Великую депрессию, упоминают приводя в пример негативную практику культуры риска в банках [1].

Риск-культуру в контексте банковской практики можно описать как поиск баланса в процессе принятия руководством и сотрудниками банка решения между принимаемым риском и потенциальным вознаграждением. Риск-культура неизмерима, ее нельзя контролировать напрямую. Она встроена в культуру организации, поэтому важно уметь понимать и описывать индивидуальные ее аспекты в конкретной финансовой (банковской) организации. В одной организации (банке) может существовать одновременно несколько риск-культур (субкультур) на уровне членов разных групп (отделов, управлений, подразделений и пр.). Они должны проникать во все структурные слои банка, вовлекая сотрудников всех должностных уровней.

Существуют разные интерпретации определения риск-культуры:

Базельский комитет по банковскому надзору – нормы, отношение и поведение в банке, связанные с осознанием риска, его принятием и управлением, с элементами управления, которые формируют решения о рисках [2].

Совет по финансовой стабильности – область, где растущее число надзорных органов играет более активную роль, а спектр надзорных подходов к оценке культуры риска различен [3].

Институт международных финансов – нормы и традиции поведения отдельных лиц и групп внутри организации, определяющие способ, которым они идентифицируют, понимают, обсуждают и реагируют на риски, с которыми сталкивается организация [4].

Институт управления рисками – термин, описывающий ценности, убеждения, знания, отношения и понимание риска, разделяемые группой людей с общей целью. Это относится ко всем орга-

низациям, включая частные компании, государственные органы, правительства и некоммерческие организации [5].

Дэвид Хилсон, международный консультант по управлению рисками – ценности, убеждения, знания и понимание, которые разделяет группа людей с общей целью, делая акцент на двух важных элементах культуры: культура существует внутри организации на разных уровнях и все аспекты культуры являются невидимыми. В результате трудно измерить культуру, следить за ее развитием, активно ее изменять и управлять ею [6].

Кудояров Л.В. – ценности, убеждения, понимание и знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые сотрудниками организации на всех уровнях [7].

Развитая риск-культура означает, что сотрудники банка, непосредственно не связанные с функцией риск-менеджмента, могут говорить с риск-менеджерами на одном языке и понимают, что для банка в целом означает управление кредитным, рыночным или операционным риском и как конкретно оно касается этих сотрудников. На практике уровень риск-культуры меняется от банка к банку. Если в организации достаточно сильная риск-культура, риск-менеджмент пронизывает все: процессы, системы, управленческие решения, модели и т. д. В банках с менее развитой риск-культурой риск-менеджмент сводится к формальным заключениям и рекомендациям риск-менеджеров, зачастую не обладающих правом голоса при принятии бизнес-решений [8]. Так, по мнению исследователей, на систему управления рисками как процессом приходится всего 5 % работ, а на культуру управления рисками 95 %.

Институтом управления рисками предложена А-В-С модель формирования культуры. Она основана на трех компонентах. Во-первых, это принципы – позиция людей по отношению к риску, которая определяется осознанием риска. Во-вторых, это «риск-поведение» – открытые, «наблюдаемые» действия по отношению к риску: риск-процессы, риск-коммуникации, принятие решений. В-третьих, культура управления рисками. Формирование культуры управления рисками возможно двумя путями: по намеренному установлению руководства или ее развитие естественным путем [5].

Базель выделяет три ключевых элемента высокой Риск-культуры:

1. Система управления рисками: значимая роль наблюдательного совета в управлении рисками, унифицирована методология риск-менеджмента, внедрена и эффективно работает система «трех линий защиты», значительные ресурсы, независимость и вклад подразделений рисков и внутреннего аудита в управлении рисками.

2. Аппетит к риску: риск-культура рассматривается как стратегическое преимущество Банка, аппетит к риску эффективно переходит в операционные лимиты, стратегия развития Банка и бизнес-планы увязаны с аппетитом к риску.

3. Система компенсаций: риск-культура отражена в правилах и экономических стимулах, материальная мотивация учитывает уровень развития риск-культуры [3].

В результате внедрения рациональных подходов для достижения высокого уровня риск-культуры, происходит следующее:

1. Бизнес-подразделения не боятся идентифицировать реальные риски по сделкам и предлагают адекватные меры по их снижению. Взаимодействие между Бизнес-блоком и Риск-блоком происходит в атмосфере партнерства.

2. Бизнес-подразделения заинтересованы в реальной идентификации рисков и помогают Риск-подразделениям настраивать риск-модели.

В качестве примера эффективно выстроенной системы риск-культуры можно выделить банк ВТБ (Россия). Система управления рисками банка базируется на принципах «трех линий защиты»:

**1 линия** – руководители подразделений (выявляют и информируют об операционном риске (далее – ОР), оценивают ОР, разрабатывают и внедряют меры по минимизации ОР); риск-координаторы (в каждом самостоятельном структурном подразделении банка назначен свой риск-координатор, который координирует деятельность внутри подразделений в части управления ОР, способствуют развитию риск-культуры).

Риск-координаторы – это сотрудники банка, ответственные за координацию процедур управления ОР в пределах самостоятельного структурного подразделения банка;

**2 линия** – управление операционных рисков (отвечает за организацию управления ОР);

**3 линия** – внутренний аудит (независимая оценка системы управления ОР, рекомендации по улучшению. Осуществление контроля за выполнением принятых в кредитной организации процедур по управлению ОР и оценки их эффективности).

Так же в банке ВТБ (Россия) успешно работает «Институт риск-координаторов». Основными задачами института являются:

- Повышение риск-культуры в Банке;
- Снижение уровня потерь Банка, связанных с реализацией ОР, и размера требований к капиталу Банка под ОР;
- Выстраивание оперативного взаимодействия между управлением операционных рисков и структурными подразделениями банка;
- Повышение эффективности внутренних процессов.

Эффект в банке ВТБ (Россия) от внедрения «Института риск-координаторов»:

- Повышение вовлеченности работников Банка в управление ОР;
- Выявление всех рисков, присущих деятельности подразделения, эффективная проработка риск-событий/реализация мероприятий по минимизации рисков;
- Снижение количества риск-событий и потерь от ОР.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что надлежащая риск-культура является одним из факторов, обуславливающих выполнение финансовой (банковской) организацией выбранной стратегии с учетом ее склонности к риску, а, следовательно, влияющих на стабильное и эффективное функционирование банка. Поэтому внедрение надежной риск-культуры в банковских организациях Республики Беларусь будет способствовать поддержанию риск-осмотрительного поведения сотрудников бизнес-подразделений на высоком уровне, усилению методологической и экспертной функции риск-подразделений банка, обеспечению его финансовой устойчивости и безопасности функционирования, а также снижению уровня потерь банка, связанных с реализацией операционного риска.

#### **Список использованных источников**

1. Case study on Bear Stearns [Electronic resource] // Toronto Leadership Centre for Financial Sector Supervision. – Mode of access: <http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/02BearStearnsCaseStudy.pdf>. – Date of access: 21.03.2024.

2. Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture [Electronic resource] // A Framework for Assessing Risk Culture, April 2014. – Mode of access: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>. – Date of access: 21.03.2024.

3. Corporate governance principles for banks [Electronic resource] // The Basel Committee on Banking Supervision, Guidelines, July 2015. – Mode of access: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>. – Date of access: 21.03.2024.

4. Reform in the financial services industry: strengthening practices for a more stable system [Electronic resource] // The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI), Institute of international finance, December 2009. – Mode of access: <http://www.grahambishop.com/DocumentStore/4edbc0fb-d8cc-4763-b306-f8106f63eae.pdf>. – Date of access: 21.03.2024.

5. Risk culture [Electronic resource] // Institute of Risk Management. – Mode of access: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-culture.aspx>. – Date of access: 21.03.2024.

6. Hillson, D. The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature [Electronic resource] / D. Hillson // Global Congress, Conference Paper Risk Management, October 2013. – Mode of access: <https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-culture-management-5922>. – Date of access: 21.03.2024.

7. Кудояров, Л.В. Риск-культура как важная составляющая рационального функционирования банка [Электронный ресурс] / Л.В. Кудояров // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 12. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2016/12/18109>. – Дата доступа: 21.03.2024.

8. Мамаева Л. Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л. Н. Мамаева. – М.: Дашков и К, 2013. – 256 с.