

Уважаемые коллеги!

Вниманию банковского сообщества, иных заинтересованных лиц предлагается настоящий документ – информационно-аналитический документ о полноте и степени реализации крупнейшими российскими кредитными организациями современных рекомендаций международных институтов, устанавливающих стандарты финансовой деятельности (standards setting bodies, далее – МФИ)¹, в области корпоративного управления и систем управления рисками (далее – документ).

К одной из причин глобального и национальных финансовых кризисов, как свидетельствуют исследования МФИ, иных независимых финансовых институтов, ассоциаций относятся серьезные, содержательные недостатки в сфере корпоративного управления и управления рисками в кредитных организациях.

Актуальность предлагаемой аналитической работы Банка России, подготовленной на основании самооценок состояния корпоративного управления и управления рисками, произведенных крупнейшими российскими кредитными организациями, обусловлена, прежде всего, целесообразностью качественной оценки текущего состояния дел по данным направлениям деятельности этих организаций, ознакомления с наличием и/или содержанием внутрибанковских планов по совершенствованию подходов к реализации функций корпоративного управления и управления рисками с учетом актуальных предложений МФИ.

Отмечаю, что аналогичную работу провели многие МФИ, центральные банки, их подразделения, отвечающие за вопросы финансовой стабильности, а также независимые банковские и финансовые ассоциации.

Банк России ожидает, что кредитные организации (как принимавшие так и не принимавшие участия в проведенном обследовании), будут руководствоваться отдельными положениями данного документа при организации и совершенствовании систем риск – менеджмента и корпоративного управления.

Комментарии и предложения кредитных организаций, заинтересованных в содержании данного документа, могут направляться в адрес Банка России (e-mail: kjv6@cbr.ru).

**Заместитель Председателя
Банка России**

С.А.Швецов

¹ Например, Совет по финансовой стабильности (СФС), Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН).

Информационно-аналитический документ о современных рекомендациях международных финансовых институтов, устанавливающих стандарты финансовой деятельности, в области корпоративного управления и систем управления рисками и о полноте и степени реализации этих рекомендаций крупнейшими российскими кредитными организациями - участниками «Самооценки системы управления рисками и корпоративного управления в банке»

Подготовлен с учетом участия в работе Совета по финансовой стабильности (СФС) в части мониторинга соблюдения международных стандартов

Содержание.

I. Введение	5
II. Практики реализации актуальных Принципов корпоративного управления, их ключевых элементов в российских банках, участниках самооценки. Ключевые соответствия и расхождения	7
II.1. Информационная часть. Ключевые аспекты содержания Принципов, Рекомендаций и Стандартов МФИ в части корпоративного управления, которые заслуживают особого внимания со стороны российских крупнейших банков.....	7
II.2. Аналитическая часть.....	8
II.2.1. Полномочия, сферы ответственности и функции Совета директоров.....	8
II.2.2. Наличие и функции специализированных комитетов, подотчетных Совету директоров.....	8
II.2.3. Вовлеченность Совета директоров материнского/дочернего банка в деятельность консолидированной банковской группы.....	10
II.2.4. Контроль со стороны Совета директоров за деятельностью исполнительных органов банка.....	11
II.2.5. Уровень корпоративной культуры и соблюдение корпоративных ценностей.....	11
II.2.6. Подходы к утверждению внутренних документов и политик банка.....	11
III. Актуальные стандарты управления рисками и контроля за ними. Ключевые соответствия и расхождения	12
III.1. Информационная часть. Ключевые аспекты содержания Принципов, Рекомендаций и Стандартов МФИ в части процессов управления рисками, которые заслуживают особого внимания со стороны российских крупнейших банков.....	12
III.2. Аналитическая часть.....	16
III.2.1. Общая информация о качестве функций управления и организации риск-менеджмента, а также о работе по совершенствованию этих направлений деятельности банками – респондентами.....	16
III.2.2. Подотчетность и независимость подразделений, исполняющих функции по оценке и принятию рисков. Роль независимого исполнительного Директора по рискам.....	17
III.2.3. Подходы к определению параметров «аппетита к риску» ² , выявлению, оценке, агрегированию и стресс-тестированию существенных рисков. Заявление о размере «аппетита	

² «Аппетит к риску» отражает уровень агрегированного риска, который Совет директоров банка желает принять и которым в состоянии управлять для достижения целей, стоящих перед банком. «Аппетит к риску» может включать как количественные, так и качественные элементы и предусматривать ряд мер, например, по возможной корректировке

к риску», распределение параметра «аппетита к риску» (установление лимитов и целевых показателей). Качество внутреннего контроля.....	17
III.2.4. Планирование внутреннего капитала. План поддержания деятельности кредитной организации на случай непредвиденных обстоятельств. Планирование дополнительных источников капитала (и ликвидности) на покрытие потерь, обусловленных шокowymi событиями. Практическое использование подходов к планированию капитала в деятельности банков.....	18
III.2.5. Планы по восстановлению финансовой устойчивости, обусловленной, в том числе, проблемами с ликвидностью и капиталом (Recovery Plan).....	20
III.2.6. Программы выплаты вознаграждений.....	20
III.2.7. Информационные системы и базы данных (отдельные вопросы в части систематизированного сбора данных по крупнейшим и суверенным рискам).....	21
IV. Заключение.....	22
V. Список использованных материалов.....	23

установленного уровня «аппетита к риску», его отдельных элементов. (источник - Ключевые принципы эффективного банковского надзора).

«Аппетит к риску» - совокупный уровень рисков, который **готов принять банк** с учетом вероятности возникновения возможных убытков, ведущих к потере финансовой устойчивости банка и принимая во внимание потенциальные затраты на устранение финансовых проблем в деятельности банка (источник: Investopedia). См. также «толерантность к риску» (сноска 7).

І. Введение

Предлагаемый вашему вниманию аналитический документ содержательно разделен на две части: информационную и аналитическую.

Информационная часть данного документа представляет собой базовую информацию, содержащуюся в Стандартах, Рекомендациях, Принципах, которые были подготовлены МФИ, устанавливающими стандарты финансовой деятельности, в целях преодоления фундаментальных недостатков в системах управления рисками и корпоративного управления в банках, послуживших причинами недавних глобального и локальных финансовых кризисов, а также с учетом рекомендации СФС по формату проведения самооценки крупными кредитными организациями на предмет соответствия актуальным нормам в указанных сферах.

При подготовке аналитической части данного документа была использована информация, предоставленная девятью крупнейшими кредитными организациями Российской Федерации, заполнившими опросник «Самооценка системы управления рисками и корпоративного управления в банке» (далее – Опросник, банки – участники обследования).

Основной целью документа является анализ действующих практик корпоративного управления и управления рисками, информация о которых была предоставлена банками – участниками обследования, с позиций выявления значимых несоответствий в данных сферах актуальным международным Стандартам, Рекомендациям, Принципам МФИ, и представления экспертных рекомендаций по их устранению.

К целям данного документа не относится оценка соответствия уровня развития и качества корпоративного управления и риск - менеджмента в российских кредитных организациях требованиям действующего банковского законодательства и нормативных актов Российской Федерации.

Основной целевой аудиторией данного документа, на наш взгляд, являются кредитные организации, напрямую заинтересованные в повышении качества внутрибанковских политик и правил ведения бизнеса, систем внутреннего контроля и корпоративного управления по тем направлениям, которые имеют существенное значение для поддержания их финансовой устойчивости, и по которым национальные Стандарты, Рекомендации, Принципы еще не выработаны/находятся в стадии разработки.

Необходимо отметить, что практически все банки – участники обследования продемонстрировали ту или иную степень реализации актуальных Стандартов, Рекомендаций, Принципов МФИ в части корпоративного управления и риск-менеджмента, а также планы по совершенствованию этих направлений деятельности.

Содержательно по результатам анализа, можно выделить две укрупненные категории банков - участников обследования в зависимости от степени их «продвинутости» в реализации актуальных Стандартов, Рекомендаций, Принципов МФИ, а также целей, на которые ориентирована их работа по совершенствованию корпоративного управления и риск - менеджмента, характера организационно-методических подходов, на которых базируется эта работа.

1) Российские банки со 100% участием иностранного (европейского) капитала. Как свидетельствует практика, эти банки, являясь членами консолидированных иностранных (европейских) банковских групп (холдингов), обеспечены методической поддержкой³ по реализации актуальных Стандартов, Рекомендаций, Принципов МФИ (например, подход на основе внутренних рейтингов I Компонента Базеля II, II Компонент Базеля II, Базель III, Принципы и Стандарты СФС по организации надлежащих систем оплаты труда, атрибуты эффективных режимов финансового оздоровления СФС) со стороны материнских банков.

³ Стратегиям, политикам, правилам и стандартам Группы, разработанным материнскими организациями.

Полнота, сроки внутрибанковской реализации и возможные «отступления» от общегрупповых правил для таких банков, во многом, обусловлены значимостью российского банка для зарубежной банковской группы (холдинга) (с позиций, например, доходности (в том числе, доходности с учетом рисков), доли в совокупных активах группы). Подобные банки-участники обследования продемонстрировали достаточно детализированную работу по реализации актуальных Стандартов, Рекомендаций, Принципов МФИ и планы дальнейшей работы в данном направлении.

2) Российские кредитные организации, ведущие активную, самостоятельную, систематизированную работу по совершенствованию корпоративного управления и управления рисками, которая ориентируется, преимущественно, на стратегические цели поддержания и повышения эффективности собственной деятельности, в том числе, в долгосрочной перспективе, включая надлежащее структурирование руководящих и управленческих функций, выстраивание надежных и эффективных процессов риск - менеджмента, повышение уровня общепанковской культуры оценки, принятия, управления рисками, а также в целях повышения рентабельности капитала.

II. Практики реализации актуальных Принципов корпоративного управления в российских банках, участниках самооценки. Ключевые соответствия и расхождения

II.1. Информационная часть.

Ключевые аспекты содержания Принципов, Рекомендаций и Стандартов МФИ в части корпоративного управления, которые заслуживают особого внимания со стороны российских крупнейших банков.

Согласно общепризнанным подходам⁴ банки и банковские группы обязаны располагать надежными политиками и процессами корпоративного управления, четко регламентирующими, как минимум, стратегические направления развития банка/группы, организационную структуру, контрольную среду, функции и обязанности Совета директоров и исполнительных органов, а также системы организации оплаты труда. Подобные политики и процессы должны **учитывать профиль рисков⁵ и системную значимость банка.**

Структура Совета директоров банка, сообразно его профилю рисков и системной значимости, включает аудиторский комитеты, комитеты по контролю за рисками, по организации систем оплаты труда, иные комитеты, целью которых является регулярное и надлежащее информирование Совета директоров по наиболее существенным направлениям деятельности банка.

Совет директоров банка несет общую, «окончательную» ответственность за результаты деятельности банка. Сферы ответственности Совета директоров включают следующие основные функции:

- **утверждение и мониторинг** общей Стратегии развития банка с учетом долгосрочной перспективы функционирования, размеров отдельных типов и совокупного риска, способности банка эффективно управлять рисками;

- **утверждение и контроль за реализацией** банком:

- общей стратегии управления рисками, включая параметр «аппетита к риску» (см. сноску 1);

- политики выявления, оценки, управления и контроля за отдельными видами рисков, системой управления рисками и комплаенс-функциями;

- функций внутреннего контроля;

- принципов корпоративного управления, корпоративных ценностей, включая, например, кодекс корпоративного поведения;

- систем организации оплаты труда.

- **контроль за деятельностью исполнительных органов банка.**

В банковских группах⁶ функции и ответственность Совета директоров материнского банка предполагают, прежде всего, обеспечение соблюдения всеми структурными единицами группы общих политик и механизмов корпоративного управления. Совет директоров материнского банка ответственен за установление такой структуры корпоративного управления, которая бы способствовала надлежащему контролю за деятельностью дочерних банков, учитывающему профиль рисков как банковской группы, так и индивидуальных дочерних банков. Кроме того, материнский банк ответственен за периодическую оценку общегрупповой структуры корпоративного управления, а также и корпоративного управления в дочерних банках.

⁴ См., например, Ключевые принципы эффективного банковского надзора БКБН (Core Principles for Effective Banking Supervision, сентябрь 2012г.), Принцип 14.

⁵ Профиль рисков – **характер и масштаб (уровень «сложности») рисков**, которым подвержен банк (источник - Ключевые принципы эффективного банковского надзора БКБН).

⁶ «Банковская группа» включает холдинг (компанию-учредителя), банки и их подразделения, дочерние организации, аффилированные лица, совместные предприятия, как национальные так и зарубежные. Риски, возникающие в иных подразделениях группы (например, в небанковских и нефинансовых) также могут подлежать консолидации (см. сноску 9, п. 22. Введения Ключевых принципов эффективного банковского надзора БКБН).

Функции Совета директоров регулируемой банковской дочерней организации сводятся к соблюдению корпоративных ценностей и принципов управления, установленных материнской организацией. При этом, Совет директоров дочернего банка должен определять и устанавливать собственные уровни корпоративной ответственности, обеспечивать тот факт, что политики и структуры управления, «каскадируемые» банковской группой на дочернюю организацию не наносят ущерб качеству и эффективности управления дочерней организацией, ее финансовой стабильности.

II.2. Аналитическая часть.

II.2.1. Полномочия, сферы ответственности и функции Совета директоров.

С учетом изложенных выше наиболее существенных аспектов лучших практик корпоративного управления и их организации, по результатам анализа опросников банков, считаем целесообразным обратить внимание на следующие моменты.

На наш взгляд, во многих банках – участниках обследования большинство аспектов корпоративного управления соответствует рекомендациям МФИ, включая, структуру, полномочия и сферы ответственности Совета директоров (в том числе, наличие во многих банках специализированных комитетов при Совете директоров, политик ограничения конфликта интересов, кодексов корпоративного поведения и др.).

Одним из ключевых недостатков в сфере обязанностей Совета директоров, на наш взгляд, является то, что в значительном количестве банков – участников обследования, полномочия **Совета директоров фактически не предусматривают функцию по осуществлению текущего контроля (мониторинга) за ходом реализации общей Стратегии развития**, стратегии управления рисками, за функционированием систем оплаты труда и др. Данная функция, реализуемая в рамках подготовки отчетов о финансовых результатах деятельности, которые предоставляются Совету директоров, в ряде случаев, является, скорее, прерогативой исполнительных органов банка (Правления).

Целесообразно отметить, что банки-участники обследования, в которых Совет директоров полностью вовлечен не только в утверждение и мониторинг различных целевых стратегий развития банка, но и в постоянный контроль за их реализацией, рассматривают подобную деятельность Совета директоров как **важный инструмент обеспечения финансовой устойчивости**.

В отдельных банках ряд вопросов, которые должны относиться к компетенции Совета директоров банка (например, функции утверждения и контроля за реализацией политик по управлению рисками, внутреннего контроля, определения политик в области оплаты труда (вознаграждений), утверждения внутренних документов, в том числе по вопросам риск-менеджмента), относятся к компетенции Правления банка (являющегося исполнительным органом). Подобное распределение полномочий не только не соответствует международным стандартам, но и может привести к конфликту интересов, обусловленному, например, совмещением функций по разработке методов оценки рисков, принятию и контролю за ними.

II.2.2. Наличие и функции специализированных комитетов, подотчетных Совету директоров.

Практически все банки – участники обследования, отметили **наличие в системе корпоративного управления специализированных комитетов** (например, аудиторский комитет, комитет по рискам, комитет по кадрам и вознаграждениям, комплаенс-комитеты, комитет по предотвращению конфликта интересов и др.), целями которых является углубленный анализ отдельных сфер деятельности банка, информирование о результатах этого анализа Совета директоров (или старшего управленческого состава), а также повышение осведомленности Совета директоров (или исполнительных органов банка) о результатах этой деятельности.

Следует отметить следующие характерные для многих банков – респондентов недостатки в организации деятельности подобных комитетов. В большинстве случаев подобные комитеты напрямую **подотчетны исполнительным органам** банка (например, Правлению), а не Совету директоров. **Регулярные информационные потоки, генерируемые комитетами** по результатам анализа закрепленных за ними направлений деятельности банка, **направляются непосредственно Правлению**, а не Совету директоров. **Планы/предложения по стратегическим направлениям деятельности банка, разработанные этими комитетами, представляются также исполнительным органам банка.** Следует отметить, что исполнительные органы банка зачастую корректируют, осуществляют «выборку» из всей информации и предложений, разработанных комитетами перед доведением их до сведения Совета директоров.

Такая ситуация не может быть признана соответствующей Стандартам, Рекомендациям, Принципам МФИ, поскольку с содержательной точки зрения **создание и функционирование упомянутых комитетов должно содействовать выработке Советом директоров наиболее обоснованных, своевременных стратегических решений в области развития банка и их утверждению** (одна из важнейших функций Совета директоров). Следовательно, эти комитеты должны напрямую подчиняться руководящему органу банка (Совету директоров), их периодическая отчетность и иная аналитическая информация должна незамедлительно и регулярно поступать на рассмотрение Совета директоров.

Переподчинение упомянутых комитетов Совету директоров позволит также избежать конфликта интересов между функциями банка по выработке, утверждению стратегических решений и их реализации.

В отношении функций аудиторского комитета, созданного в отдельных банках и подотчетного Совету директоров (в некоторых банках - Правлению), считаем целесообразным отметить, что, согласно ответам банков – участников обследования, основной задачей таких комитетов является содействие Совету директоров (Правлению) банка в правильном определении основных рисков, их оценки, управления и контроля, а также в реализации функций внутреннего контроля за принимаемыми рисками.

На наш взгляд, **совмещение в рамках аудиторского комитета функций риск-менеджмента и внутреннего контроля за принимаемыми рисками может способствовать возникновению конфликта интересов** в сферах оценки и принятия рисков банком, недостаточно эффективному контролю за принятыми рисками, и, в конечном счете, низкому качеству рекомендаций для Совета директоров по данным направлениям. Кроме того, отмечаем, что согласно Принципам БКБН⁷, к функциям аудиторского комитета относятся, преимущественно, **вопросы подготовки финансовой отчетности, а не управления рисками.**

Практически ни один банк – участник обследования не предоставил информации о наличии специализированного комитета по рискам. При этом отмечаем, что **БКБН придает существенное значение созданию при Совете директоров комитета по рискам**, целями которого является подготовка для Совета директоров банка рекомендаций и прогнозов в отношении текущего и перспективного профиля рисков (включая отдельные типы риска), показателей «аппетита к риску», стратегий по выработке подходов к определению этих параметров, а также рекомендаций в части контроля за соблюдением этих параметров.

Полагаем, что создание специализированного **комитета по рискам** в российских банках может способствовать обеспечению более точной оценки отдельных типов рисков, их агрегированной оценки, качественному мониторингу и своевременному информированию руководящего состава банка об изменениях в профиле рисков, а также эффективной реализации Стратегии развития банка, включая развитие новых продуктов, моделей обслуживания клиентов, расширения сети продаж, что, очевидно, сопряжено с

⁷ «Принципы в части повышения эффективности корпоративного управления» Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН) (Principles for enhancing corporate governance, October, 2010г.)

принятием новых рисков. В конечном счете, формирование такого комитета при Совете директоров, на наш взгляд, способно существенно повысить качество функций, реализуемых Советом директоров, в области управления рисками.

БКБН также рекомендует крупным международно активным банкам **создавать иные комитеты**, целью которых является **информационная поддержка Совета директоров по прочим ключевым направлениям деятельности банка** (например, комитет по вознаграждениям, персоналу и т.п.). Данная мера может способствовать повышению эффективности, обеспечению более детального и всестороннего мониторинга и контроля за наиболее значимыми областями деятельности банка и, в конечном счете, повышению его финансовой устойчивости.

II.2.3. Вовлеченность Совета директоров материнского/дочернего банка в деятельность консолидированной банковской группы.

Несколько банков-участников обследования проводили **оценку корпоративного управления и систем риск - менеджмента на консолидированной основе** (периметр которой определялся самостоятельно).

Полагаем, что одним из перспективных направлений работы и, прежде всего, кредитных организаций, являющихся членами банковской группы, в области систематического, регулярного **повышения точности, надежности и эффективности внубрибанковских оценок, учета и диверсификации рисков, планирования капитала, управления и контроля за деятельностью банка в целом** (а, в конечном счете, и банковской группы) может рассматриваться самостоятельное, **максимально широкое формирование периметра консолидации и его, возможное, последующее расширение**, включение в него дочерних, зависимых небанковских компаний, организаций, аффилированных лиц.

Кроме того, распространение групповых принципов корпоративного управления и риск-менеджмента на максимальное количество регулируемых и нерегулируемых организаций, связанных с банком, может способствовать оптимизации структуры корпоративного управления не только в банке, но и в банковской группе, что **способно повысить эффективность контрольных функций** за деятельностью дочерних/зависимых организаций.

Некоторые банки, имеющие **дочерние организации**, отметили, что **контрольные функции за их деятельностью** со стороны Совета директоров головного банка **осуществляются исключительно на основании количественных подходов** (оценка результатов деятельности).

Полагаем, что подобные количественные подходы, могли бы быть дополнены качественной оценкой корпоративных структур этих организаций, оценкой соответствия принципов корпоративного управления «дочек» общегрупповой структуре корпоративного управления с учетом специфики деятельности каждой дочерней организации.

Информация, представленная кредитными организациями со 100% иностранным капиталом, позволяет предположить, что **исполнительные органы этих банков** зачастую **более, чем на половину состоят из иностранных специалистов**, с одной стороны обладающих передовым опытом и знаниями в сфере финансовой деятельности и управления рисками, связанными с ее осуществлением, с другой стороны не всегда владеющих знаниями национального (русского) языка, законодательства, нормативных актов в области банковской деятельности и обычаев делового оборота. Такая ситуация может некоторым образом воспрепятствовать эффективности управления банком, оперативности взаимодействия с Банком России.

Позитивно воспринимая тот факт, что российские кредитные организации со 100% иностранным капиталом, руководствуясь в своей деятельности российскими законодательно-нормативными актами, активно используют подходы материнской (банковской) группы в части корпоративного управления, включая корпоративные цели и

ценности, отмечаем, что **без должной, своевременной координации действий материнской компании и российского дочернего банка, весьма затруднительно выработать единообразные подходы к системе корпоративного управления и риск-менеджмента** как на уровне группы, так и дочернего банка, включая планы по финансовому самооздоровлению банковской группы и ее членов, а также добиться содержательно сходного качества методов управления рисками банковской группы и рисками ее членов (включая обоснованность значений показателей «аппетита к риску», подходов к планированию капитала).

Согласно Стандартам, Рекомендациям, Принципам МФИ подобная координация действий головного банка и дочерних банков должна сопровождаться также активным взаимодействием со стороны уполномоченных органов страны регистрации группы и страны нахождения дочернего банка.

II.2.4. Контроль со стороны Совета директоров за деятельностью исполнительных органов банка.

Согласно информации, предоставленной многими банками-участниками обследования, **контроль со стороны Совета директоров за деятельностью исполнительных органов банка носит достаточно формальный характер** (например, ограничен управленческой отчетностью, основан на системе регулярных отчетов Совету директоров о ходе выполнения поставленных Стратегии развития).

Полагаем, что контроль со стороны Совета директоров за деятельностью исполнительных органов банка не следует ограничивать исключительно системой формализованных отчетов. В качестве дополнительного инструментария могут использоваться, в том числе, регулярные встречи с исполнительными органами банка, установление формальных стандартов деятельности членов исполнительных органов банка и осуществление мониторинга за их соблюдением.

II.2.5. Уровень корпоративной культуры и соблюдение корпоративных ценностей.

Подавляющее большинство банков, задействованных в обследовании, продемонстрировало достаточно **конструктивные подходы в области формирования надлежащей общепанковской корпоративной культуры**, корпоративных ценностей, и доведения их до сведения всех сотрудников банка. Так, многие банки располагают специальными внутренними документами, регламентирующими вопросы надлежащего этического поведения сотрудников банка (например, Кодекс корпоративного поведения, Кодекс корпоративной культуры (корпоративной этики), Кодекс сотрудника банка).

II.2.6. Подходы к утверждению внутренних документов и политик банка.

Подавляющее большинство кредитных организаций – участников обследования отметило, что **утверждение внутренних документов и политик банка**, регламентирующих стратегические направления деятельности (включая Стратегию развития, общую стратегию управления рисками, внутренний контроль и др.) **осуществляется Советом директоров**. Данная ситуация полностью соответствует Стандартам, Рекомендациям, Принципам МФИ.

При этом, один банк отметил, что данная функция возложена на исполнительный орган (Правление банка). Полагаем, что подобная ситуация может привести к неоправданному совмещению функций по методической поддержке оценки рисков и функций по принятию рисков, что может (значительно) исказить или негативно повлиять на адекватность решений о принятии рисков, точность оценки рисков и эффективность управления ими.

III. Актуальные стандарты управления рисками и контроля за ними

III.1. Информационная часть.

Ключевые аспекты содержания Принципов, Рекомендаций и Стандартов МФИ в части процессов управления рисками, которые заслуживают особого внимания со стороны российских крупнейших банков.

Неспособность банка организовать и реализовать надежную, независимую функцию управления рисками может привести к неверным решениям, в том числе стратегического характера, со стороны Совета директоров, управленческого состава в области принятия и ограничения рисков, обусловленных неосведомленностью руководящих и исполнительных органов относительно реального уровня и характера принимаемых рисков.

Подразделения риск - менеджмента несут ответственность за общие подходы к организации систем управления рисками в рамках всего банка. Эти подразделения должны обеспечивать соответствие суммарных лимитов на риск значению, зафиксированному в Декларации «аппетита к риску» (**Risk Appetite Statement, RAS⁸**), параметры обычно указываются в Стратегии развития или годовом отчете, утвержденном Советом директоров.

«Аппетит к риску» является базовым элементом надлежащих практик риск - менеджмента, который должен быть интегрирован в Стратегию развития банка, процесс планирования и управления капиталом.

Стресс-тестирование и сценарный анализ являются важными инструментами для выявления наиболее уязвимых областей в деятельности банка, для разработки стратегий управления рисками и обеспечения жизнеспособных планов по формированию и поддержанию размера капитала, необходимого для покрытия рисков. Кроме того, применение стресс - тестирования и сценарного анализа на консолидированной основе может подтвердить (или поставить под сомнение) эффективность **подходов банка (банковской группы) к определению размеров «аппетита к риску» (Risk Appetite Framework, RAF)**, а также обозначить те области в деятельности банка, где профиль рисков является наиболее уязвимым.

Для исполнения подобных задач подразделения риск - менеджмента, по крайней мере в крупных международно активных банках, должны возглавлять **независимые исполнительные Директора по рискам (Chief risk officer, CRO)**.

Банк обязан располагать всесторонними процессами управления рисками (включая надлежащий контроль со стороны Совета директоров и исполнительных органов за основными показателями, характеризующими риски, величину капитала и динамикой их изменений). **Процессы управления рисками должны обеспечивать оценку достаточности капитала и ликвидности банка с учетом профиля рисков**, а также рыночных и макроэкономических условий, в которых функционирует банк. Данное положение распространяется и на разработку и контроль за исполнением планов действий на случай непредвиденных, но вероятных событий, например, планов по восстановлению финансовой устойчивости (Recovery Plan).

Банк должен располагать **надлежащими внутренними процессами для оценки общей достаточности капитала и ликвидности для обеспечения соблюдения параметров «аппетита к риску» с учетом профиля рисков.**

Совет директоров и исполнительные органы банка должны обладать своевременной и достаточной информацией о характере и уровне принятых рисков, о том, как величина капитала и уровень ликвидности соотносятся с (позволяют покрывать) принятыми рисками.

⁸ Заявление содержит информацию об агрегированном уровне рисков и их видах, которые банк желает принять для того, чтобы добиться целей деятельности, по всем (существенным) типам риска

«Глубина» и детализация процесса риск - менеджмента должна учитывать профиль рисков и системную значимость банка.

Адекватные **стратегии управления рисками** (разработанные на временные горизонты различной длительности) должны утверждаться Советом директоров банка, который обязан утверждать приемлемые параметры «аппетита к риску». Совет директоров должен обеспечивать:

- **политики и процессы**, регламентирующие вопросы **принятия рисков**, которые соответствовали бы **стратегии управления рисками** и установленному уровню **«аппетита к риску»**;

- учет допущений и неопределенностей, присущих процессу управления рисками;

- установление **адекватных лимитов на риски, соответствующих параметрам «аппетита к риску»** банка, **профилю его рисков, качеству и надежности источников его капитала**. Подобные лимиты должны быть понятны и доведены до сведения сотрудников всех заинтересованных подразделений;

- исполнительные органы банка должны осуществлять **мониторинг и контроль за всеми существенными рисками** в соответствии с **утвержденными стратегиями управления рисками и параметрами «аппетита к риску»**.

Всеобъемлющие **политики и процессы управления рисками** в банках должны позволять производить надежную оценку, мониторинг, составление отчетности, а также контролировать или снижать **все существенные риски**. Эти процессы включают:

- **обеспечение** заинтересованных сотрудников полноценной **информацией по всем существенным рискам** на уровне всего банка;

- **определение реального профиля рисков и уровня системной значимости банка**;

- **оценку рисков, обусловленных макроэкономической средой**, оказывающей влияние на рынки, на которых функционирует банк и учет этой оценки в процессе управления рисками;

Стратегии, политики, процессы риск - менеджмента, а также лимиты, установленные на их основании:

- должны быть **задокументированы**;

- подвергаться **регулярному пересмотру в целях учета изменений уровней «аппетита к риску», профиля рисков, рыночных и макроэкономических условий**;

- должны доводиться до сведения сотрудников банка.

Банки должны располагать **надежными подходами по реализации функций внутреннего контроля** в целях поддержания надлежащей операционной среды для обеспечения эффективной деятельности банка с учетом профиля его рисков. Такие подходы подразумевают:

- четкое распределение обязанностей и функций различных подразделений банка, связанных с оценкой и принятием рисков (например, разработка методик и процессов по оценке заемщиков, определение максимальных лимитов на выдачу ссуд, принятие решений о параметрах выдачи ссуды);

- разделение критически важных функций, связанных с осуществлением банком финансирования, выплатой средств вкладчикам/клиентам, бухгалтерским учетом активов и пассивов, риск - менеджментом;

- контроль за соблюдением вышеперечисленных процессов;

- обеспечение сохранности банковских активов и инвестиций; а также

- **надлежащий, независимый внутренний аудит и комплаенс - функции для удостоверения факта соблюдения приведенных контрольных механизмов, а также нормативно-законодательных актов.**

Внутренний контроль относится к функциям Совета директоров банка и/или старших исполнительных органов банка.

СФС подчеркивает, что разработка и внедрение банками подходов к оценке и учету при планировании капитала параметров «аппетита к риску» является относительно новой и прогрессивной задачей. Решение этой задачи осложнено

отсутствием унифицированной терминологии и единообразного понимания в банках и регулирующих органах содержательных аспектов таких понятий, как «аппетит к риску», толерантность к риску (risk tolerance⁹), профиль рисков (см. сноску 4), способность к принятию рисков (risk capacity¹⁰), целевой уровень риска (risk target¹¹). Несмотря на то, что существуют отдельные стандарты и рекомендации МФИ в части надлежащих подходов организации функций риск - менеджмента, СФС отмечает, что в настоящее время отсутствуют единые принципы и стандарты, которые бы устанавливали полномасштабные, всесторонние и единообразные требования к функциям и системам управления рисками.

Международная практика свидетельствует, что на текущем этапе многие банки воспринимают подходы к определению параметров «аппетит к риску» исключительно в контексте процедур, предусмотренных II Компонентом Базеля II. В других банках подходы к определению параметров «аппетит к риску» совмещены с процессами стратегического, финансового планирования и планирования капитала, а также практиками выплаты вознаграждений. В отдельных банках параметры «аппетит к риску» определяется на интегрированной основе, с учетом всех (финансовых и нефинансовых) рисков.

Выбор конкретных методов и подходов к оценке и учету «аппетита к риску» зависит от корректности определения банком целевых уровней рисков и их взаимосвязи между собой. Как свидетельствует лучшая международная банковская практика, **адекватное управление рисками предполагает установление четких взаимосвязей между параметрами «аппетита к риску» (включая преобразование «аппетита к риску» в индивидуальные лимиты риска), стратегическими целями банка, планированием капитала и бюджетированием.**

Подчеркивая отсутствие единообразных и общепринятых на международном уровне подходов к разработке и применению ключевых параметров риск-менеджмента, планирования капитала, считаем целесообразным привести рамочные подходы к «технической» стороне организации этих процессов на основании анализа отдельных зарубежных регулятивных рекомендаций по данному направлению и международных банковских практик.

Определение показателя «аппетит к риску».

● Банк выявляет, оценивает **существенные риски** в своей деятельности, используя как количественные, так и качественные параметры. Некоторые риски не могут быть количественно оценены (например, репутационный). Их величина определяется экспертно.

Оценка каждого существенного риска предполагает **учет его профиля** (предполагаемая динамика изменений в масштабах, характере и существенности), проведение **стресс - тестирования** (как прогнозного, так и обратного), а также **сценарного анализа и анализа чувствительности** (sensitivity analysis).

● Банк **выносит агрегированную оценку величины индивидуально оцененных существенных рисков**. Агрегирование существенных рисков предполагает не элементарное их суммирование, а (i) **учет влияния стадий бизнес цикла** на уровень и

⁹ Толерантность к риску (risk tolerance, БКБН определяет показатели «риск аппетит» и «толерантность к риску» как синонимы) – **агрегированный уровень рисков**, который банк **желает принять** для того, чтобы добиться целей деятельности, поставленных, в т.ч. Стратегией развития (для «выражения» толерантности к риску могут использоваться такие показатели как «доходность экономического капитала не менее x%», «расходы не превышают величину бюджета более чем на x%», «внутренний кредитный рейтинг на контрагента не ниже «В», ежегодная вероятность потерь менее 10% и т.п.).

¹⁰ Способность к принятию рисков (risk capacity) – агрегированная величина рисков, которые банк **в состоянии принять** (обеспечить достаточность (внутреннего) капитала) для того, чтобы добиться целей деятельности, поставленных, в т.ч. Стратегией развития, **не нарушая регулятивных ограничений** (например, показатель достаточности капитала, нормативы ликвидности) и интересы акционеров (например, минимальный размер дивидендов).

¹¹ Целевой уровень риска (risk target) – оптимальный уровень индивидуального риска, который банк **желает принять** для того, чтобы добиться конкретной цели бизнеса.

профиль рисков за весь период стратегического планирования, (ii) **прогнозную оценку состояния и развития сегментов рынка**, на которых функционирует, а также предполагает работать банк в течение временного горизонта, на который рассчитана Стратегия развития, и учет результатов такой оценки, (iii) **учет корреляции между рисками**. В целях максимально консервативной оценки параметра «аппетит к риску» **банк учитывает и иные факторы**, в том числе внешнеэкономического характера, которые способны повлиять на изменения в объемах заявленных к принятию рисков. Суммируя изложенное, можно сделать вывод о том, что параметр «аппетит к риску» представляет собой комбинацию актуальных/планируемых величин рисков и потенциальной доходности капитала, на покрытие этих рисков.

Таким образом, параметры «аппетита к риску» - это **мотивированное решение менеджмента банка о допустимой величине интегрированных и индивидуальных рисков в рамках существующих естественных ограничений**, к которым можно отнести рыночную ситуацию и регулятивные требования. Эти границы являются предельными лимитами, которые банку не следует нарушать. При этом, банком могут быть определены целевые лимиты, позволяющие установить оптимальный уровень риска, на принятие которого нацелен банк. Между целевыми и предельными лимитами могут быть установлены «триггерные» лимиты (в рамках системы раннего предупреждения), которые сигнализируют о возможности нарушения целевых или предельных лимитов.

Банк, после утверждения Советом директоров Декларации «аппетита к риску», производит **распределение агрегированного и индивидуальных рисков**, например, (i) по специфическим категориям рисков (лимиты на кредитный, рыночный и т.п. риски); (ii) по бизнес - подразделениям, бизнес - платформам или типам продуктов (например, розничный сегмент, рынки капитала, кредиты, облигации и т.п.) с учетом вышеприведенных подходов к установлению лимитов.

Оценка достаточности внутреннего капитала для покрытия всех существенных рисков.

● **Размер целевого совокупного внутреннего капитала (необходимого для покрытия всех существенных рисков)** банка зачастую определяется как суммарный размер неожиданных убытков **по всем существенным рискам**, охваченным параметром «аппетита к риску», с установленной вероятностью, а также **с учетом необходимости в финансировании** запланированных стратегических операций.

● В случае если **размер имеющихся финансовых ресурсов (регулятивный капитал) не достаточен** для соблюдения параметров «аппетита к риску», банк рассматривает и критически **оценивает возможность привлечения дополнительных источников капитала**. С учетом полученных результатов определяется **объем потенциально доступного (с учетом имеющихся финансовых ресурсов) внутреннего капитала для соблюдения показателя «аппетит к риску»**. Банк подтверждает **достаточность** определенных потребностей во внутреннем капитале (**целевом внутреннем капитале**), применяя стресс-тестирование, учитывая стадии экономического цикла, прочие микро- и макроэкономические факторы.

● **Планирование капитала взаимосвязано с процессами стратегического развития и бюджетирования**, которые учитывают ожидаемые значения целевого внутреннего капитала (имеющегося капитала и его дополнительных источников), прогнозные оценки существенных рисков.

● **Интеграция параметра «аппетита к риску» в повседневную деятельность банка** осуществляется путем **распределения капитала (Capital Allocation)** по подразделениям банка путем предоставления им такой доли совокупного целевого капитала банка, которая требуется для покрытия **размеров и типов рисков, планируемых к принятию соответствующим подразделением в рамках Декларации «аппетита к риску»**.

III.2. Аналитическая часть.

III.2.1. Общая информация о качестве функций управления и организации риск - менеджмента, а также о работе по совершенствованию этих направлений деятельности банками – респондентами.

В большинстве банков – участников обследования состояние систем управления рисками и внутреннего контроля соответствует текущему уровню развития российского банковского сектора, характеру и уровню рисков, ему присущих. На практике многие новации, рекомендованные МФИ, в сфере риск - менеджмента только начинают разрабатываться и применяться российскими банками.

При этом, многие кредитные организации из числа принявших участие в обследовании, предпринимают шаги (в ряде случаев весьма содержательные) по совершенствованию систем риск - менеджмента как с учетом перспектив внедрения Базеля II, Базеля III, так и исходя из собственных долгосрочных стратегических планов развития, связанных в том числе с повышением эффективности и рентабельности собственного бизнеса.

В связи с этим, считаем целесообразным обратить внимание на положительные аспекты и отдельные отрицательные моменты подходов к построению современных систем риск - менеджмента банками – участниками обследования с позиций отдельных международных стандартов и лучших зарубежных банковских практик в этой области.

Информация, предоставленная значительным количеством банков-участников обследования, позволяет сделать вывод о том, что банки **располагают достаточно систематизированными подходами в области организации работы подразделений, исполняющих функции управления рисками** (выявление, методологическая поддержка оценки рисков, непосредственная оценка, последующий мониторинг, управление проблемными активами). **Отдельные банки предпринимают активные действия по разработке и внедрению политик интегрированного управления рисками**, предполагающих максимальную взаимосвязь различных функций риск - менеджмента как на уровне отдельных подразделений, включая головной банк, так и на уровне консолидированной группы. Эти функции (после их разработки и апробации), судя по информации представленной банками, позволяют выявлять, производить оценку, мониторинг, минимизацию и агрегирование всех существенных для банка рисков, определять параметр «аппетита к риску», осуществлять эффективное планирование внутреннего капитала.

Учитывая тот факт, что работа по совершенствованию отдельными банками процессов и политик риск - менеджмента, включая определение параметра «аппетита к риску», оценку достаточности внутреннего капитала, находится на этапе реализации, то по завершении этой работы эти процессы и политики потребуют дополнительного внутрибанковского анализа на предмет их достоверности и надежности.

Следует подчеркнуть, что некоторые респонденты отметили, что работа по формированию системных подходов к оценке внутренней достаточности капитала не проводится. В этих банках оценка и управление совокупными рисками осуществляется на основании мониторинга за значением регулятивного показателя достаточности капитала (норматив Н1).

Информация, представленная весьма незначительным количеством банков-участников опросника, позволяет предположить, что эти **банки не вполне понимают как содержательную, так и процедурную (т.е. последовательность действий) составляющие процесса управления рисками**. Например, в одном банке в едином подразделении совмещаются практически все аспекты риск - менеджмента – функции оценки рисков и ежедневного управления ими (например, одно и то же подразделение участвует в разработке методологии оценки рисков (моделей, рейтингового процесса), ее

реализации (принятии рисков)¹², установлении лимитов на риск и текущем контроле за их соблюдением).

III.2.2. Подотчетность и независимость подразделений, исполняющих функции по оценке и принятию рисков. Роль независимого исполнительного Директора по рискам.

Следует отметить, что информация некоторых банков – участников обследования, позволяет предположить наличие существенных проблем с обеспечением надлежащей степени независимости подразделений, **принимающих риски, от подразделений, осуществляющих оценку банковских рисков.**

Указанные недостатки риск - менеджмента, на наш взгляд, во многом, обусловлены отсутствием единого руководящего «звена» системами управления рисками.

Отмечаем, что крайне незначительное количество банков – участников обследования сообщило о том, что «блоки» подразделений, исполняющих функции управления рисками, возглавляет **независимый исполнительный Директор по рискам.**

Именно такую «подчиненность» и организационную независимость структур риск - менеджмента **рекомендует БКБН крупным, международно активным банкам/банковским группам** для обеспечения всеобъемлющих и эффективных подходов к выявлению, оценке, контролю, минимизации рисков.

III.2.3. Подходы к определению параметров «аппетита к риску», выявлению, оценке, агрегированию и стресс - тестированию существенных рисков. Декларация «аппетита к риску», распределение параметра «аппетита к риску» (установление лимитов и целевых показателей). Качество внутреннего контроля.

Ключевой шаг при определении параметра «аппетит к риску» - выявление существенных рисков в деятельности банка, в том числе выходящих за «периметр» рисков для целей регулятивной оценки достаточности капитала. Практически все банки-участники обследования заявили о проведении **системной работы по выявлению существенных рисков.** При этом, в ряде случаев существенность большинства рисков определяется **на основании экспертной оценки. Применение количественных критериев весьма ограничено.** По нашему мнению, отсутствие (ограниченное число) количественных критериев для определения «существенности» рисков, не может рассматриваться как надлежащая практика выявления этих рисков в универсальных, крупнейших банках, имеющих комплексную структуру. Например, как свидетельствует международная практика, в качестве количественных критериев весьма часто используются доля в прибыли/убытках предшествующих периодов, критерий концентрации риска на одного клиента/группу связанных клиентов банка, на регион, на экономический сектор, на используемые банком виды обеспечения.

С учетом положений II Компонента Базеля II, лучших зарубежных практик определения параметра «аппетит к риску», планирования внутреннего капитала, полагаем, что оценка существенности рисков для крупных, универсальных банков с комплексным профилем рисков **могла бы иметь более развернутый характер, позволяющий учитывать максимально широкий перечень рисков (а не только минимальный перечень, определенный II Компонентом Базеля II), способных оказать существенное негативное влияние (в т.ч. непрогнозируемого характера) на деятельность банка.**

Расширение перечня количественных/качественных критериев, используемых в целях определения параметра «аппетит к риску», может способствовать более адекватной

¹² При этом, данные процессы должны быть функционально независимы, имея ввиду наличие (согласно Базелю II) отдельного подразделения (независимого от подразделений, принимающих риски), разрабатывающего и сопровождающего практическое функционирование моделей, включая постоянную/текущую оценку их эффективности и надежности

и точной оценке объема рисков, который готов принять банк, и соответственно более точной оценке потребностей во внутреннем капитале банка.

Большинство банков сообщило о том, что количественные оценки существенных рисков производятся (либо планируются к расчету) с **использованием т.н. «продвинутых» подходов Базеля II, внутренних методов и моделей. Надежность подобных оценок потребует дополнительного регулятивного анализа.**

Многие банки продемонстрировали **не достаточную глубину и консерватизм при агрегировании индивидуальных существенных рисков.** Так, корреляции между рисками, изменения в профиле рисков в течение периода действия Стратегии развития, влияние стадий бизнес циклов, внешнеэкономических факторов на уровень рисков, практически не учитываются при агрегировании размеров существенных рисков для определения параметра «аппетита к риску». Данная ситуация может исказить (как в сторону увеличения, так и занижения) реальную величину параметра «аппетит к риску».

Несмотря на то, что значительное количество банков осуществляет стресс-тестирование индивидуальных рисков, **методы стресс - тестирования**, за редким исключением, **носят упрощенный характер.** Например, банками не проводится обратного стресс - тестирования рисков, сценарного анализа и анализа чувствительности (sensitivity analysis).

В отдельных случаях банки не осуществляют стресс - тестирования в отношении индивидуальных рисков (кредитного, риска ликвидности, рыночного, риска концентрации, странового, трансфертного риска, процентного риска в банковской книге, репутационного и т.п.), а ограничиваются исключительно **стресс - тестированием показателя достаточности капитала на покрытие совокупных рисков.**

Полагаем, что **использование более современного инструментария стресс - тестирования** позволит банкам уже на текущем этапе повысить точность внутренней оценки рисков, достаточности капитала на их покрытие и, в конечном счете, позволит более эффективно осуществлять планирование внутреннего капитала, более точно ставить и достигать стратегических целей развития.

Завершающим этапом определения параметра «аппетита к риску» является его **формальное утверждение** Советом директоров и распределение рисков, учтенных этим параметром.

Лишь один банк – участник обследования заявил о составлении и утверждении **Декларации «аппетита к риску»**, подходах к соблюдению этого параметра, к распределению этого показателя (установление лимитов).

Ряд банков проводит содержательно аналогичную работу, без использования формализованных процедур (то есть, например, установление лимитов на значимые риски осуществляется на основании данных интегрального риск - отчета (отчета по ключевым рискам). Отдельные банки заявили о планах по разработке комплексной системы (включая информационные системы) для определения и распределения параметров «аппетита к риску» как на агрегированном уровне, так и на уровне отдельных типов риска.

Некоторые банки – участники обследования подчеркнули значимость параметров «аппетита к риску» для определения стоимости (премии за риск) по предлагаемым финансовым продуктам в повседневной деятельности банков. Они отметили, что **уровень рисков активно учитывается в ценообразовании.**

Представленная банками информация в целом свидетельствует о **надлежащей организации служб внутреннего контроля** и функций, ими выполняемых.

III.2.4. Планирование внутреннего капитала. План поддержания деятельности кредитной организации на случай непредвиденных обстоятельств. Планирование дополнительных источников капитала (и ликвидности) на покрытие потерь, обусловленных шоковыми событиями. Практическое использование подходов к планированию капитала в деятельности банков.

В большинстве случаев банки – участники обследования располагают подходами по планированию и распределению внутреннего капитала с учетом параметров «аппетита к риску». Отсутствие специализированных подходов к планированию капитала с использованием параметра «аппетит к риску» в подавляющем большинстве случаев продемонстрировали банки, не осуществляющие комплексных операций, не обладающие сложным профилем рисков и не планирующие существенных стратегических изменений в направлениях своей деятельности. Эти банки при планировании потребностей в капитале ориентируются, прежде всего, на общепринятые процессы формирования оперативного бюджета (т.е., преимущественно с учетом регулятивных ограничений и экономической ситуации, без применения развернутых методов внутренней оценки рисковых позиций). Отдельные банки заявили о начале реализации проектов по выстраиванию систем управления экономическим капиталом (капиталом под риском) на основании рекомендаций II Компонента Базеля II.

Учитывая разнообразие подходов к планированию капитала и тот факт, что многие банки находятся на начальном этапе внедрения актуальных Стандартов, Рекомендаций, Принципов МФИ в данном направлении, ниже приведены наиболее общие, характерные для большинства банков-участников обследования, недостатки в процессе планирования внутреннего капитала.

Банки, во многом ориентируясь на размер регулятивного капитала, **уделяют недостаточное внимание процессам определения и прогнозирования размера доступных финансовых ресурсов** на покрытие всех существенных рисков, оценке собственных возможностей и реальных перспектив привлечения дополнительных источников капитала и ликвидности **в случае реализации финансовых рисков**, которые могут обусловить возникновение непредвиденных потерь.

При этом, подавляющее большинство банков продемонстрировали **наличие достаточно развернутых, адекватных Планов поддержания деятельности банка на случай непредвиденных обстоятельств**, учитывающих широкий набор стрессовых обстоятельств как внутреннего, так и внешнего характера, которые обусловлены **нефинансовыми рисками** (за исключением риска ликвидности). Подавляющее большинство этих банков располагают четкими и детализированными подходами к определению потенциальных потребностей в финансовых ресурсах для устранения последствий шоковых событий. Целесообразно отметить, что в качестве потенциальных источников финансовых ресурсов для поддержания деятельности в чрезвычайных обстоятельствах банки преимущественно рассматривают собственный капитал и ликвидность (как собственную, так и привлекаемую с внешних рынков).

Практически все банки – участники обследования осуществляют стресс-тестирование совокупной достаточности внутреннего капитала. Один банк не проводит такого стресс – тестирования, ограничивая планирование капитала исключительно прогнозированием динамики изменений размера регулятивного капитала (мониторингом значения норматива достаточности капитала (Н1)).

В контексте эффективного планирования капитала считали бы необходимым еще раз подчеркнуть необходимость **применения развернутых подходов к стресс - тестированию**, которые, в контексте планирования капитала, предполагали бы регулярное проведение не только стресс - тестирования отдельных типов рисков, но и достаточности совокупного внутреннего капитала.

Кроме того, практически ни один банк не учитывает в **сценариях стресс - тестов достаточности внутреннего капитала состояние и динамику изменения общего профиля рисков и свою системную значимость**, как это рекомендовано БКБН. Полагаем целесообразным учесть данную норму в работе по дальнейшему совершенствованию методологий стресс - тестирования достаточности капитала.

Во многих банках-участниках обследования **процессы планирования внутреннего капитала с использованием показателя «аппетит к риску» происходят параллельно с процессами стратегического развития и бюджетирования, а не логически увязаны с ними.**

Крайне незначительное число банков предоставило информацию о применении детализированных и логически обоснованных подходов к распределению внутреннего капитала, учитывающему параметры «аппетита к риску», и, таким образом, сумело продемонстрировать **практическую значимость и применимость показателя внутреннего капитала в повседневной деятельности банка, в стратегическом планировании.**

III.2.5. Планы по восстановлению финансовой устойчивости, обусловленной, в том числе, проблемами с ликвидностью и капиталом (план финансового самооздоровления) (Recovery Plan).

На наш взгляд, весьма позитивным моментом является тот факт, что **в некоторых банках разработан план по восстановлению финансовой устойчивости** на основании Стандартов СФС.

Банки со 100% иностранным капиталом **принимают участие в разработке групповых планов** по финансовому оздоровлению, что, как мы полагаем, будет способствовать разработке адекватных планов самими российскими банками. При этом, **большинство банков с российским капиталом сообщило об отсутствии планов по восстановлению финансовой устойчивости**, а незначительное количество сообщило о намерениях по их разработке в ближайшей перспективе.

Что касается содержательных основ планов по восстановлению финансовой устойчивости банка, считаем целесообразным обратить внимание на наиболее значимые, на наш взгляд, несоответствия предоставленной информации о содержании внутрибанковских планов Принципам, предложенным СФС, а именно: план финансового самооздоровления **должен учитывать все существенные риски**, принимаемые банком, а также **конкретные направления в бизнесе банка, нарушение в которых может привести к проблемам** не только в деятельности банка, но и негативно сказаться на отдельных сегментах финансового рынка, группах кредиторов/вкладчиков. **План должен быть инкорпорирован в общий процесс риск-менеджмента**, предусматривать максимально широкий набор возможных мер (включая, например, реструктуризацию бизнеса) по восстановлению финансовой устойчивости банка, включая, ее отдельные компоненты (например, восстановление размеров капитала). План по финансовому самооздоровлению должен рассматриваться и утверждаться на уровне Совета директоров.

Дополнительно отмечаем, что имеющиеся в подавляющем большинстве банков планы поддержания деятельности кредитной организации на случай непредвиденных обстоятельств (информация приведена выше), а также имеющиеся в некоторых банках Политики ликвидности в кризисных ситуациях и Планы финансирования в кризисных ситуациях могут использоваться для выработки конкретных механизмов по урегулированию несостоятельности в рамках планов восстановления финансовой устойчивости банка, рекомендуемых для разработки и реализации письмом Банка России от 29.12.2012г. №193-Т «Методические рекомендации по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости».

III.2.6. Программы выплаты вознаграждений.

В большинстве банков – участниках обследования внутрибанковские **политики в области оплаты труда далеки от полного соответствия положениям документов СФС «Принципы по организации надлежащих систем оплаты труда» и «Стандарты реализации Принципов»¹³.**

На наш взгляд, банкам следует обратить внимание на усиление работы по реализации рекомендаций этих документов.

¹³ Неофициальный перевод Принципов и Стандартов СФС см. официальный сайт Банка России, подраздел «Банковская система» раздела «Информационно-аналитические материалы».

Например, по нашему мнению, возможно рассмотреть вопрос о проведении работы по оценке целесообразности введения отдельных норм, предусмотренных документами СФС в части оплаты труда и выплаты вознаграждений, а именно:

- участие независимых членов Совета директоров в определении форм и размеров оплаты труда;
- определение перечня сотрудников, оказывающих существенное влияние на принятие рисков;
- разработка политик по определению размера их вознаграждения;
- введение критериев оценки результативности деятельности сотрудников подразделений риск - менеджмента и внутреннего контроля для определения уровня их вознаграждения;
- учет при определении переменного вознаграждения потенциальных и текущих потребностей в капитале, вероятности и сроков поступления/оттока доходов/расходов будущих периодов;
- разработка механизмов выплаты переменного вознаграждения (его части) в неденежной форме;
- раскрытие информации по основным аспектам организации системы оплаты труда, и др.

III.2.7. Информационные системы и базы данных (отдельные вопросы в части систематизированного сбора данных по крупнейшим и суверенным рискам).

На наш взгляд информация, представленная банками-респондентами, может рассматриваться как соответствующая текущей международной практике в части сбора данных для оценки рисков по крупнейшим контрагентам, по зарубежным клиентам и по суверенным рискам. Во многих случаях, глубина и полнота данных соответствует характеру бизнеса банков, профилю их рисков.

IV. Заключение

Учитывая развитие регулятивных новаций и международных банковских практик в области организации систем корпоративного управления, риск - менеджмента, стратегические задачи, выдвигаемые крупнейшими российскими банками и работа, ими предпринимаемая по совершенствованию этих систем, могут рассматриваться как одни из важнейших факторов поддержания финансовой устойчивости этих банков, банковской системы в целом, как залог ее дальнейшего развития.

В связи с этим, исходя из задач поддержания финансовой стабильности в российском банковском секторе, Департамент финансовой стабильности Банка России, базируясь на актуальной информации МФИ, практиках крупнейших зарубежных банковских групп и их дочерних организаций в России, предпринял попытку, во-первых, представить наиболее существенную и «свежую» информацию о ходе работы на международном уровне по совершенствованию систем риск - менеджмента и корпоративного управления в банках, во-вторых, выявить на экспертном уровне наиболее существенных несоответствия в практиках деятельности российских банков рассматриваемым актуальным нормам МФМ и лучшим международным банковским практикам, и, в-третьих, ознакомить банковское сообщество с экспертными предложениями по возможным направлениям совершенствования внутрибанковских политик и стратегий корпоративного управления и управления рисками.

В целом, информация, представленная банками-участниками обследования, позволяет предположить не только наличие долгосрочных планов по дальнейшему совершенствованию указанных внутрибанковских политик и стратегий, но и о реальной работе, уже проводимой крупнейшими банками в этих сферах.

С данных позиций, участие крупнейших банков в самооценке внутрибанковских систем управления рисками и корпоративного управления рассматривается как начало продуктивного взаимодействия, взаимовыгодного сотрудничества, как по информационно-аналитическим аспектам, так и по актуальным проблемам, с которыми сталкиваются банки в рамках работы по улучшению рассматриваемых сфер их деятельности. Такой неформальный подход, на наш взгляд, будет способствовать пониманию спектра и характера Стратегических планов развития крупнейших российских банков, включая вопросы структурирования систем корпоративного управления и управления рисками, что, в свою очередь, позволит более оперативно выявлять проблемные вопросы, требующие решения, как можно раньше определять приоритетные вопросы, более точно оценивать возможности возникновения системных рисков в деятельности крупнейших банков.

V. Список использованных материалов

1. Ключевые принципы эффективного банковского надзора БКБН (Core Principles for Effective Banking Supervision, сентябрь 2012г.);
2. «Принципы корпоративного управления», подготовленные Организацией экономического сотрудничества и развития, 2004г. (OECD Principles of Corporate Governance, 2004 г.);
3. «Принципы в части повышения эффективности корпоративного управления» Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН) (Principles for enhancing corporate governance, October, 2010г.);
4. Документ БКБН «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы» (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version, июнь 2006г., БазельII);
5. Ключевые атрибуты эффективных режимов финансового оздоровления финансовых институтов (Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions, Совет по финансовой стабильности, октябрь 2011г.);
6. «Принципы СФС по организации надлежащих систем оплаты труда» и «Стандарты реализации Принципов» (FSB Principles for Sound Compensation Practices and their Implementation Standards, апрель, сентябрь 2009г.);
7. «Отчет Группы руководителей надзорных органов «Уроки в области управления рисками в результате глобального банковского кризиса 2008г.» (Senior Supervisor Group «Risk Management lessons from the Global Banking Crisis of 2008, October 2009);
8. «Принципы надзора за финансовыми конгломератами» (Principles for the supervision of financial conglomerates, сентябрь 2012г., Объединенный форум БМР, БКБН, международных организаций и ассоциаций по рынкам ценных бумаг и страховому надзору);
9. Презентация Банка Италии «Процесс оценки внутренней достаточности капитала в итальянской банковской системе: рекомендации и основные проблемные вопросы, возникшие на первом этапе внедрения» (The Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) in Italian banking system guidelines and main critical issues emerging in the first implementation (сентябрь 2009г.);
10. Аналитический документ австралийского надзорного органа (APRA) «Точка зрения APRA на параметр «риск аппетита» (APRA view on risk appetite, сентябрь 2012);
11. «Тематический обзор СФС по вопросам корпоративного управления» (Thematic Review on Risk Governance, Peer Review Report, февраль 2012г.);
12. Опросник «Самооценки системы управления рисками и корпоративного управления в банке», заполненные крупнейшими российскими банками.