

# ОАО КБ "Центр-инвест"

## Управление рисками в рамках концепции устойчивого банкинга

ОАО КБ «Центр-инвест»

Ростов-на-Дону,  
Апрель 2019



# Что такое банк?

## Ортодоксальное определение



Банк (от итал. banco - скамья, лавка, стол, на которых менялы раскладывали монеты) - финансово-кредитная организация, производящая разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающая финансовые услуги

## Что написано в учебнике о функциях банков?

- Привлечение и накопление временно свободных денежных средств (Обязательства)
- Посредничество в кредитовании (Активы)
- Посредничество в проведении расчетов и платежей (Денежный оборот)
- Создание кредитных денег
- Посредничество на фондовом рынке

# Что такое банк?



Что происходит с  
банковским бизнесом в  
современном мире?

1. Сегментирование финансового рынка
  2. Диджитализация банковских продуктов и услуг, повышение мобильности
  3. Рост скорости оборачиваемости денег
- $M*V=P*Q$  (M – количество денег, V – скорость обращения, P –

- уровень цен, Q – объем выпуска)
4. Выход глобальных маркет-плейсов на рынок банковских услуг
  5. Появление площадок для P2P кредитования и инвестиционных площадок
  6. Использование технологий Big Data для получения доступа к умам и кошелькам клиентов
  7. Эмиссия крипто-валют
  8. Ужесточение регулирования

# Что такое банк?



Современный банк представляет собой экосистему которая включает в себя:



- Акционеров, их капитал, опыт, деловую репутацию и отношение к принятию рисков (риск-аппетит)  Бизнес-модель и Стратегия развития
- Профессиональную команду и систему подготовки кадров
- Клиенты, являющиеся неотъемлемой частью экосистемы банка
- Элементы института развития регионов присутствия
- Систему корпоративного управления
- Эффективную и динамично развивающуюся IT инфраструктуру
- Риск-машину обеспечивающую эффективную оценку, принятие и управление рисками

# Что такое банковский риск?



Банковский риск - это возможность потери части доходов или активов, а также возникновения дополнительных расходов в результате осуществления банковской деятельности. В общем случае риск – это неопределенность результатов деятельности под воздействием факторов среди которых можно выделить три основных:

□ **Незнание**



□ **Случайность**



□ **Противодействие**



# Основные свойства рисков

- **Принятие риска является неотъемлемой частью предпринимательской (в т.ч. банковской) деятельности, без которой нет доходов (“NO RISK-NO FUN”)**
- **Риск носит вероятностный характер** (в реальной жизни закон распределения редко бывает нормальным, а его характеристики стационарными)
- **Риск влияет на стоимость продуктов и услуг**
- **За снижение риска нужно платить** (любой бизнес-процесс, в том числе, и управление рисками имеет свою стоимость которая ложится на операционные расходы)
- **Риск имеет двойственную природу**

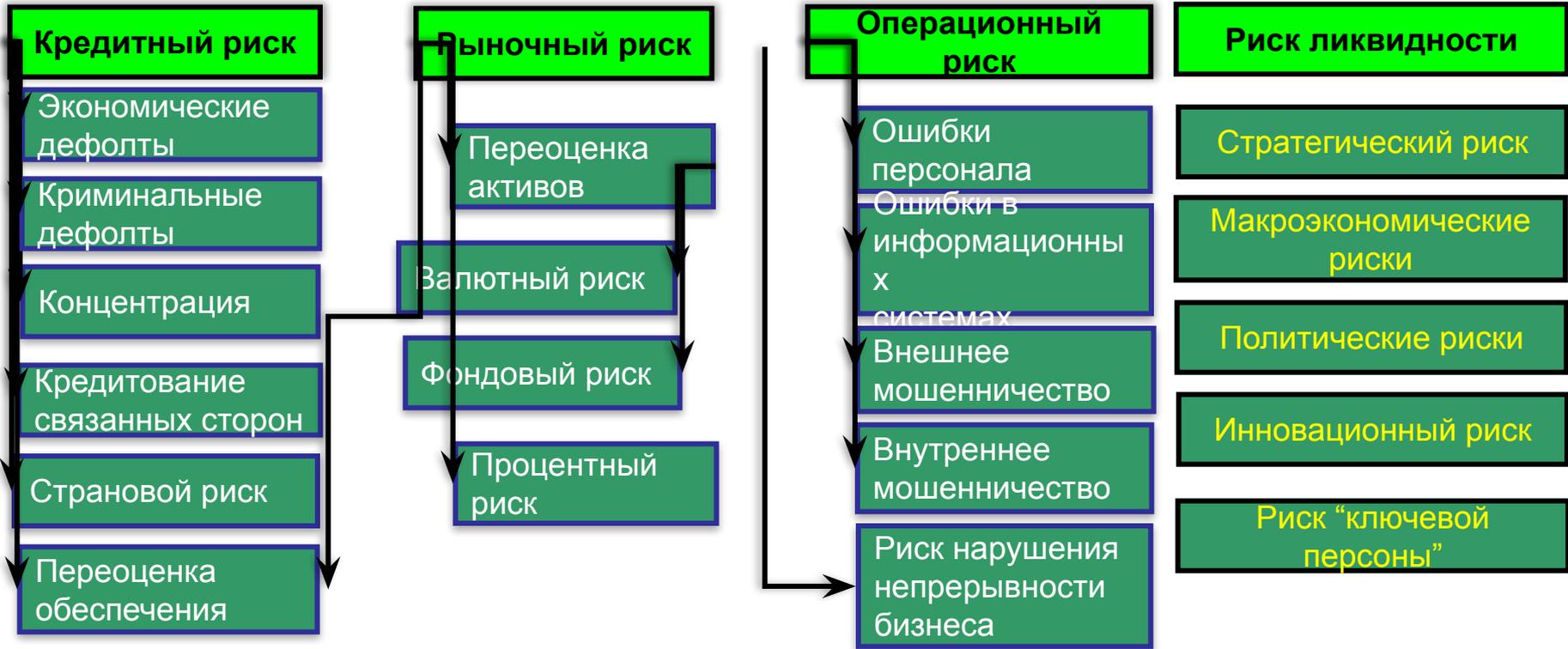
Гипотеза $H_0$ (клиент плохой)	Выдача кредита	Отклонение кредита
Верна	Ошибка 1-го рода	Нет ошибки
Неверна	Нет ошибки	Ошибка 2-го рода

- **Ошибки первого и второго рода имеют принципиально разную стоимость**
- **Деньги и время тесно взаимосвязаны:  $PV = FV / (1+r)^n$**
- **Между банковскими рисками существует большое количество обратных связей**, поэтому реализация одного из рисков может “запускать” одну или несколько цепочек проблем

# Управление рисками это не “продукт”, а непрерывный процесс



# Риск-ландшафт, актуальный для универсального банка



- Репутационный риск
- Правовой риск
- Compliance – р и с к

The Black Swan



## Основные методы управления рисками

- Избежание риска путем отказа от принятия в портфель неприемлемого по уровню рисков актива или осуществления операции
- Ограничение принимаемых рисков и их концентрации путем установления лимитов
- Создание залогового обеспечения
- Страхование рисков
- Хеджирование
- Секьюритизация
- Мониторинг сделок и операций
- Мониторинг информационных систем
- Обеспечение принимаемых рисков адекватным размером резервов (ФОР, резервные источники ликвидности, РВПС, резервирование материально-технического обеспечения)
-  **BANK CENTER INVEST** ие принимаемых рисков адекватным размером капитала

## Классический подход к оценке рисков

- вероятность дефолта (PD) – частота возникновения события дефолта на совокупности ссуд однородного кредитного качества (рейтинговой группы);
- удельный вес убытков в случае дефолта (LGD) – доля потерь от суммы “стоимости под риском”;
- стоимость под риском (EAD) – стоимость актива в момент непосредственно предшествующий дефолту;

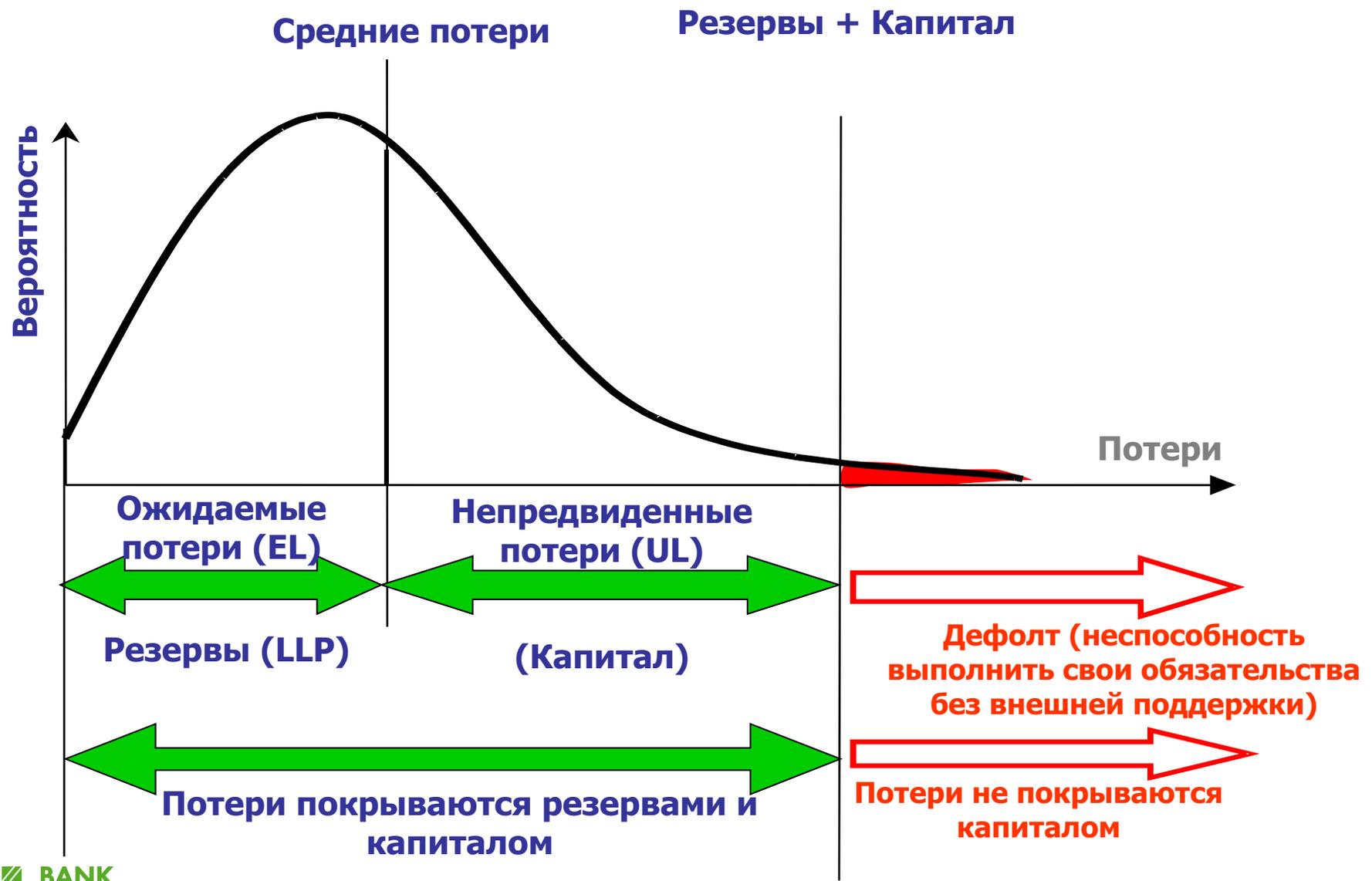
Ожидаемые потери:

$$EL = PD * LGD * EAD$$

Непредвиденные потери:

$$UL = EAD * f(PD, LGD)$$

# Общий подход к оценке рисков / Распределение потерь



## Бизнес-модель определяет систему управления рисками

Бизнес-модель	Технологии	Ответственность	Отношение к рискам
Спекулятивный банкинг	Инновационный	Безответственный	Риски продаются, покупаются и компенсируются за счет добросовестных клиентов
Государственный банкинг	Ортодоксальный	Безответственный	Прибыли приватизируются, убытки национализируются и списываются за счет средств налогоплательщиков
Исламский банкинг	Ортодоксальный	Ответственный	Риски разделяются с клиентами, убытки списываются проводкой إن شاء ال
Трансформационный банкинг	Инновационный	Ответственный	Активное управление рисками, риск-аппетит определяют акционеры

# Трансформационный банкинг



## “Solution banking”

*“The best solutions to economic and social problems often lie with the individuals and communities coping with these challenges in their daily life”.*

Dr. Jim Yong Kim,  
Президент Всемирного банка

### Устойчивый банкинг:

Ориентация на долгосрочную прибыль, долгосрочные партнерские отношения с клиентами, рыночная и социальная ответственность, отказ от спекулятивных инвестиций в пользу стабильности и бизнеса.

### Трансформационный бизнес:

Устойчивые решения для развития бизнеса в условиях постоянно меняющихся внешних вызовов.

### Трансформационный банкинг:

Непрерывные инновации, ответственность и устойчивые решения для банковского бизнеса.

# Отличия устойчивого банкинга от спекулятивной модели

- Долгосрочные взаимоотношения с клиентами
- Создание спроса на кредитные продукты за счет привлекательных процентных ставок, в комбинации с:
  - Повышением финансовой грамотности населения
  - Консультированием бизнеса по вопросам модернизации и энергоэффективности



- Высокий спрос на кредитование позволяет банку использовать консервативные стандарты принятия решений о кредитовании
  - Снижение уровня криминальных дефолтов (Для того, кто не собирается возвращать, процентная ставка значения не имеет)
  - Снижение уровня социальных и экономических дефолтов путем предотвращения отрицательной обратной связи для платежеспособности, создаваемой высокими процентными ставками для бизнеса и домохозяйств в условиях снижения доходов и "сжатия" бизнеса в период кризиса



Функционируя на основе **бизнес – модели Трансформационного банкинга**, система управления рисками банка **Центр-инвест** обеспечивает **сбалансированный подход** к принятию рисков.

Концепция **устойчивого** банкинга предусматривает **оптимальную комбинацию доходности, органического роста и управления рисками** в соответствии с лучшей международной практикой и **уникальным собственным опытом** работы и управления рисками на региональном рынке.



## Основные инструменты управления риском ликвидности:

- Управление активами и обязательствами ALM
- Гранулирование источников фондирования (риск концентрации источников фондирования)
- Диверсификация источников финансирования
- Контроль нормативов ликвидности (ЦБ: норматив мгновенной ликвидности (Н2) – ограничивает риск потери банком платежеспособности в течение одного дня, текущей ликвидности (Н3) – ограничивает риск потери банком платежеспособности в течение ближайших 30 дней, долгосрочной ликвидности (Н4) – ограничивает риск неплатежеспособности кредитной организации в результате размещения средств в долгосрочные активы; Basel III: показатель ликвидности - Liquidity stress ratio (LSR) - показатель соотношения имеющихся ликвидных активов к оценке оттока чистых денежных средств в течение 30-дневного периода на основании ряда обязательных допущений в отношении движения денежных средств. , показатель чистого стабильного финансирования – Net Stable Funding Ratio (NSFR) – коэффициент долгосрочной структурной ликвидности, направлен на то, чтобы организация использовала в достаточной степени стабильные, долгосрочные источники для финансирования менее ликвидных активов)
- Анализ разрывов ликвидности (GAP)
- Управление корреспондентскими – счетами
- Управление остатками в кассах
- Поддержание необходимой “подушки” высоколиквидных активов
- Поддержание резервных источников

### Основные инструменты управления кредитным риском:

- Дифференцированные и независимые процедуры принятия решений
- Оценка финансового состояния и кредитоспособности заемщиков
- Создание и адекватная оценка залогового обеспечения
- Обеспечение принятых рисков адекватным размером резервов (РВПС)
- Обеспечение принятых рисков адекватным размером капитала
- Сбор, обработка и верификация данных (знай своего клиента)
- Мониторинг заемщиков, их финансовых показателей, платежной дисциплины и обеспечения
- Оценка корпоративных заемщиков на основе внутренних моделей
- Скоринг (статистическое кредитование хорошо работает только на стабильном растущем рынке)
- Оценка крупных заемщиков на основе внешних рейтингов
- Соблюдение принципа одного заемщика (Economic One Obligor)
- Сегментация ссуд на портфели и суб-портфели на основании категорий заемщиков, продуктов, платежной дисциплины
- Портфельный анализ (включая анализ динамики, винтажный анализ, матрицы миграции, стресс-тестирование)
- Работа с просроченной задолженностью

## Основные инструменты управления рыночного риском:

### Риски переоценки открытых позиций

#### Валютный риск

- Эффективная политика ALM
- Мониторинг валютных позиций
- Хеджирование открытых валютных позиций с помощью операций SWAP
- Риск переоценки стоимости драгоценных металлов

#### Фондовый риск

- Мониторинг и управление торговым портфелем
- Оценка VaR, back-testing
- Обеспечение рыночных рисков адекватным размером капитала

### Процентный риск

- Сбалансированная процентная политика
- Контроль процентного GAP
- Оценка чувствительности чистого процентного дохода и стоимости капитала к изменению процентной ставки

### Стресс-тестирование

## Основные инструменты управления операционным риском:

- **Мониторинг и контроль операций**
  - **Двойной контроль**
  - **Анти-фрод-мониторинг**
- **Сбор и накопление информации о фактах операционных потерь**
- **Выявление и классификация операционных рисков**
- **Выработка регламентов и мероприятий по компенсации операционных рисков**
- **Верификация данных и предотвращение мошенничеств**
- **Обеспечение физической безопасности и внутреннего режима**
- **Информационная безопасность и системный аудит**
- **Резервирование процессов, оборудования, энергообеспечения и каналов связи**
- **Комплексное планирование непрерывности бизнеса**
- **Непрерывное повышение качества процессов и внутренних процедур**
- **Контроль контрагентов и аутсорсеров**
- **Обучение и повышение информированности персонала**
- **Обеспечение рисков адекватным размером капитала**
- **Страхование рисков**

## Основные аспекты стратегического риска:

- Использование эффективной бизнес модели и ее соответствие выбранному сегменту рынка
- Непрерывный анализ тенденций мировой и национальной экономики, а также параметров социально-экономического развития регионов ведения бизнеса
- Наличие долгосрочной стратегии развития
- Эффективное интегрированное бизнес-планирование (тактика)
- Рациональная организационная структура
- Эффективная Система корпоративного управления
- Наличие опыта ведения банковского бизнеса у руководства банка
- Присутствие независимых директоров в составе Совета директоров Банка
- Сотрудничеством с международными финансовыми организациями в целях получения информации о лучшей мировой практике
- Глубокая проработка и адаптация лучшей мировой практики под Российские условия и региональную специфику
- Активная работа с аудиторами и рейтинговыми агентствами
- Непрерывной трансформацией бизнеса, в условиях быстро меняющейся внешней среды
- Широкое применение современных методов анализа и обработки данных при принятии управленческих решений
- Наличие квалифицированной и лояльной команды специалистов выращиваемых со студенческой скамьи и непрерывное повышение квалификации сотрудников
- Контроль деятельности со стороны Совета директоров и службы внутреннего аудита

## Стратегия управления рисками Центр-инвест предусматривает...

- Принятие банком рисков, исходя из **оптимального соотношения** уровня **прибыльности** бизнес-направлений и генерируемых ими **рисков**
- **Знание** целевого рынка, *региональных рисков*, а также использование эффективных процедур принятия решений которые позволяют успешно **развивать кредитование, не принимая** на себя **избыточных рисков**
- **Приоритетное развитие кредитного бизнес - направления** деятельности, так как данный вид риска контролируется Банком наиболее эффективно
- **Отказ от** классической **модели перепродажи кредитных рисков** с покрытием возникающих убытков за счет высоких процентных ставок в пользу **модели с активным управлением рисками за счет детального анализа заемщиков и их бизнеса**, а также консультирования клиентов по вопросам повышения эффективности бизнеса и управления их бизнес-рисками
- Минимизацию рыночных рисков путем **отказа от спекулятивных операций** в пользу кредитования населения и реального сектора экономики



## ...также стратегия управления рисками предусматривает

- минимизация и регулярная **переоценка** рыночных рисков
- обеспечение **устойчивых и диверсифицированных источников фондирования** и взвешенный подход к управлению ликвидностью и процентными ставками
- эффективное управление **операционными рисками и борьба с мошенническими операциями**
- **покрытие** принимаемых **рисков адекватным** размером **резервов и капитала**
- непрерывное **совершенствование системы управления рисками;**
- ориентация на **лучшую мировую практику** в области риск - менеджмента и уникальный **собственный опыт**, накопленный за многолетнюю историю Банка
- Оптимальное сочетание **формальных** и **содержательных** процедур оценки рисков **при принятии решений**
- обеспечение потребностей бизнеса и эффективную **компенсацию рисков** возникающих в процессе реализации концепции **Трансформационного банкинга**



# Система управления рисками Банка Центр-инвест

- Основывается на принципах **Трансформационного банкинга** и его **Стратегии развития**
- **Покрывает весь спектр** принимаемых Банком рисков
- Адекватна масштабам бизнеса банка и принимаемым рискам
- обеспечивает **устойчивое развитие** банка и **его динамичную экспансию** в целевых регионах присутствия
- Отслеживание тенденций глобальной, национальной и региональной экономики и их влияния на региональные и отраслевые риски, что позволяет **минимизировать системные и стратегические риски работы в условиях высокой волатильности** на мировых рынках и **обеспечивать потребности клиентов.**
- Содержит **решения, ноу-хау** и **подходы** позволяющие успешно противостоять существующим и будущим вызовам



# Контакты ОАО КБ “Центр-инвест”



## Головной офис

344 000, Россия, Ростов-на-Дону,  
пр. Соколова, 62, тел.: +7 (863) 2-000-000  
[www.centrinvest.ru](http://www.centrinvest.ru)