

Скобелев Алексей Вячеславович

соискатель,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

sav708@mail.ru

Формирование стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов

Аннотация

В статье обосновывается необходимость формирования стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов коммерческого банка. Выделены принципы разработки стратегии. Обоснована последовательность этапов формирования и реализации стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов.

Ключевые слова: банковское кредитование, корпоративные клиенты, операционные риски, стратегия

Совершенствование системы и конкретных инструментов управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов в коммерческом банке в современных условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды кредитной организации не будет достаточно эффективным без формирования научно обоснованной стратегии управления операционными рисками в целом и отдельными их видами (в том числе операционными рисками кредитования корпоративных клиентов). Стратегия представляет собой некоторую долгосрочную программу предотвращения операционных рисков и снижения негативного эффекта от возможного возникновения

операционных рисков для развития банка.

Понятие и принципы стратегии управления операционными рисками

Стратегия управления операционными рисками при кредитовании корпоративных клиентов является частным вариантом стратегии операционного риск-менеджмента в целом, а последняя, в свою очередь, непосредственно следует из общей стратегии финансово-экономического развития банка. Необходимость же формирования стратегии банка как неотъемлемого фактора его долгосрочного развития в условиях динамично меняющейся внешней среды аргументируется в

исследованиях О.В. Драгомирецкой (2), С.В. Зубковой (3) и других ученых. Следует отметить, что в специальной литературе недостаточно освещены вопросы содержания стратегии управления операционными рисками и формирования наиболее рациональной последовательности стадий ее разработки и реализации. С.Ю. Миронова, в частности, отмечает необходимость разработки стратегии управления операционными рисками коммерческого банка, хотя и не определяет содержание данного понятия (4). По мнению Ф.М. Сытина и Е.В. Каяшовой, стратегия также играет существенную роль в формировании эффективной системы управления операционными рисками коммерческого банка (7). Вместе с тем, указанные авторы, по сути, акцентируют внимание только на двух аспектах формирования стратегии управления операционными рисками: совершенствование системы их мониторинга и развитие внутрибанковского документооборота, что, по нашему мнению, сужает содержание стратегии управления операционными рисками.

В.В. Сушков полагает, что управление операционными рисками относится к сфере не стратегического, а тактического банковского менеджмента (6). По его мнению, основной задачей подразделений банка, ответственных за минимизацию операционных рисков, и, прежде всего, службы внутреннего контроля является быстрое и эффективное реагирование на текущие ситуации операционного риска и факторы, их порождающие. Не оспаривая тот факт, что оперативное реагирование на факты операционного риска является одной из значимых задач операционного риск-менедж-

мента в банке, нельзя согласиться, что такого рода управление имеет исключительно тактический, а не стратегический горизонт. Стратегия позволяет выделить основные приоритеты управления операционными рисками и, соответственно, мобилизовать ограниченные финансовые, организационные, кадровые и иные ресурсы коммерческого банка для разработки мероприятий по их минимизации. Тем самым, тактика и конкретные инструменты управления операционными рисками должны конкретизировать положения стратегии.

К.В. Савчук в качестве наиболее значимого (по сути стратегического) направления управления операционными рисками выделяет обоснование наиболее рациональной суммы средств банка, выделяемых на резервирование с целью возможного покрытия потерь от проявления данного вида риска (5). Действительно, банк может резервировать на покрытие возможного операционного риска и сумму, превышающую величину обязательного резерва в размере 15% от величины валового дохода. Однако данным финансовым решением содержание стратегии управления операционными рисками, конечно, не исчерпывается.

По нашему мнению, стратегия управления операционными рисками коммерческого банка представляет

стратегия представляет
собой некоторую
долгосрочную программу
предотвращения
операционных рисков

собой систему принципов и наиболее значимых взаимосвязанных направлений деятельности, нацеленных на долгосрочную устойчивую минимизацию факторов возникновения операционного риска и уменьшение ущерба в случае возникновения рисков ситуаций. При этом принципами формирования стратегии управления операционными рисками являются объективность, комплексность, научная обоснованность, гибкость и учет индивидуальных особенностей операционной деятельности банка (некорректность применения в чистом виде зарубежных подходов к управлению операционными рисками, даже хорошо зарекомендовавших себя, без учета специфики конкретной кредитной организации).

Кроме того, по нашему мнению, стратегия управления операционными рисками банка должна соответствовать следующим специальным принципам:

– приоритет превентивного управления операционными рисками, т.е. система управления операционными рисками банка должна быть нацелена, прежде всего, на предупреждение возможных ситуаций операционного риска, на недопущение его формирования, а не на преимущественное реагирование на уже возникшие факты проявления риска;

стратегия позволяет выделить

основные приоритеты

управления операционными

рисками и мобилизовать

ограниченные ресурсы

банка

– рациональное сочетание контролируемых и стимулирующих методов в процессе управления операционными рисками. Следует отметить, что во многих коммерческих банках Российской Федерации основным методом противодействия операционным рискам является достаточно жесткий контроль над деятельностью персонала; при этом формированию современных систем стимулирования труда, нацеленных на повышение его качества и производительности, снижение вероятности операционных ошибок и целенаправленных злоупотреблений персонала часто уделяется существенно меньшее внимание. В конечном итоге, стратегия жесткого контроля над операционной деятельностью при недостаточном внимании к разработке мотивационных механизмов приводит к обратному эффекту – оттоку части квалифицированного персонала, приему на работу новых, недостаточно опытных специалистов, что приводит к увеличению уровня операционного риска.

Этапы формирования стратегии

Предлагаемая последовательность формирования стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов включает в себя следующие основные этапы.

1 этап. Мониторинг и комплексная оценка уровня операционных рисков кредитования корпоративных клиентов. Здесь целесообразно использовать синтез нескольких методов исследования операционных рисков для повышения уровня репрезентативности такого рода оценки. По результатам мониторинга и оценки необходимо выделить наиболее значимые факторы операционного риска, требующие приоритетных, зачастую кардинальных стратегических решений.

II этап. Исследование финансовых и организационных возможностей банка по формированию стратегии управления операционными рисками, а также внешних макроэкономических и институциональных ограничений.

Дело в том, что разработка и внедрение ряда мероприятий в области уменьшения факторов операционного риска (например, изменение информационной системы управления банком, реализация мероприятий по косвенному стимулированию труда персонала, таких как корпоративное пенсионное обеспечение или дополнительное страхование здоровья) требуют достаточно существенных финансовых ресурсов. В связи с этим руководство и специалисты планового отдела кредитной организации должны оценить объем финансовых ресурсов, которые могут быть направлены на эти цели в контексте необходимости финансирования других направлений развития банка, прогнозируемого валового дохода и т.п.

При формировании стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов следует учесть и организационные ограничения развития кредитной организации. Так, если банк находится в состоянии рейдерской атаки, то, как правило, ни финансовых, ни организационных ресурсов недостаточно для реализации новой масштабной стратегии управления операционными рисками – все усилия в данной ситуации направляются на уменьшение угрозы враждебного поглощения. Если для банка характерен устойчивый отток депозитов и соответствующие проблемы с обеспечением ликвидности, то не только финансовых ресурсов, но и организационных возможностей, как правило, недо-

принципами формирования стратегии... являются
объективность,
комплексность, научная обоснованность, гибкость и учет индивидуальных особенностей

статочно для реализации стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов: большинство организационных усилий направляются на налаживание взаимодействия с вкладчиками, позволившими бы минимизировать вероятность их панического поведения, а также с внешними структурами, которые могли бы поддержать ликвидность кредитной организации.

В процессе формирования стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов следует учитывать также макроэкономические и институциональные ограничения. Так, в условиях существенной макроэкономической нестабильности реализация новой масштабной стратегии проблематична. Объективным препятствием для осуществления такого рода стратегии может быть и постоянный устойчивый рост ставки рефинансирования. Реорганизация института регулирования банковской деятельности обуславливает повышение неопределенности развития банка, поэтому сформировать четкую стратегию управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов в этой ситуации достаточно сложно.

III этап. Совершенствование методического инструментария управления смежными по отношению к операционному риску кредитования корпоративных клиентов видами банковских рисков (в первую очередь кредитным риском). Разработка и внедрение стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов должны корреспондироваться с системой управления другими видами рисков банка (в особенности кредитным риском). При наличии несовершенной, недостаточно формализованной или противоречивой внутрибанковской методики оценки кредитоспособности корпоративных заемщиков добиться существенного снижения уровня операционных рисков кредитования корпоративных клиентов трудно, а в некоторых случаях невозможно.

IV этап. Разработка основных направлений стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов. Направления стратегии управления операционными рисками коммерческого банка можно разделить на стимулирующие, контрольные, образовательные и информационные. К стимулирующим направлениям стратегии можно отнести совершенствование системы оплаты труда сотрудников отдела (департамента) кредитования корпоративных клиентов, разработку и внедрение опционных программ для руководства данного отдела (в рамках общей опционной программы для менеджмента банка), а также внедрение современных систем косвенного стимулирования персонала, которые во многих отечественных банках, особенно региональных, в настоящее время практически отсутствуют. В настоящее время почти во всех бан-

ках Российской Федерации система оплаты труда персонала никак не привязана к индивидуальной производительности, качеству работы сотрудников; премирование, как правило, осуществляется по наиболее простой системе – в процентном отношении от оклада. Вместе с тем, как в отечественной, так и в зарубежной практике функционирования крупных компаний в настоящее время достаточно активно применяется система KPI (ключевых показателей эффективности деятельности отдельных подразделений и конкретных сотрудников) (1). Данная система, на основании которой рассчитывается часть фонда оплаты труда, является достаточно действенным стимулом к высокопроизводительному, качественному труду, уменьшает уровень операционной неэффективности персонала, повышает его лояльность к организации.

Для сотрудников отдела кредитования корпоративных клиентов нами предлагается рассчитывать индивидуальный коэффициент результативности деятельности по следующей формуле (1):

$$KPIs = \frac{Pb}{Ps} \cdot \frac{Bb}{Bs} \cdot \frac{Zb}{Zs} \cdot \frac{Vb}{Vs}, \quad (1)$$

где $KPIs$ – индивидуальный коэффициент результативности деятельности конкретного сотрудника отдела корпоративного кредитования; Pb – доля просроченной ссудной задолженности корпоративных клиентов в целом по банку (% от общего объема ссудной задолженности корпоративным клиентам); Ps – доля просроченной ссудной задолженности корпоративных клиентов в том объеме ссудной задолженности, которую курирует оцениваемый сотрудник (%); Bb – доля безнадежной ссудной задолженности корпора-

тивными клиентам по банку в целом (%); B_s – доля безнадежной ссудной задолженности в общем объеме ссудной задолженности, которую курирует данный сотрудник (%); Z_b – среднее количество поступивших от корпоративных клиентов жалоб в расчете на одного сотрудника организации за исследуемый период; Z_s – количество жалоб со стороны корпоративных заемщиков (реальных и потенциальных заемщиков) на оцениваемого сотрудника за исследуемый период; V_b – среднее количество выговоров сотрудникам отдела (департамента) кредитования корпоративных клиентов за исследуемый период; V_s – количество выговоров, полученных оцениваемым сотрудником за исследуемый период.

Таким образом, предлагаемый индивидуальный коэффициент результативности деятельности конкретного сотрудника отдела корпоративного кредитования учитывает как деятельность конкретного сотрудника в части отслеживания кредитного процесса, недопущения формирования просроченной и безнадежной задолженности (в сравнении с аналогичными средними показателями по банку в целом), характер взаимодействия с корпоративными заемщиками, выражающийся в динамике претензий от них, а также общее качество труда, проявляющееся в возможном снижении количества выговоров со стороны руководства отдела или банка в целом (в сопоставлении со средним количеством выговоров и претензий в расчете на одного сотрудника отдела).

В соответствии с общей методологией KPI соотношение фиксированной и плавающей, учитывающей индивидуальные показатели результативности труда сотрудников части

стратегия жесткого
контроля над операционной
деятельностью при
недостаточном внимании
к разработке мотивационных
механизмов приводит
к обратному эффекту

заработной платы обычно составляет либо 60 на 40%, либо 70 на 30% (1). Соответственно, заработная плата оцениваемого сотрудника отдела кредитования корпоративных клиентов в следующем периоде будет рассчитываться по формуле:

$$ZP_{nov} = ZP_{star} \cdot (0,7 + 0,3 \cdot KPIs), \quad (2)$$

где ZP_{nov} – новый уровень оплаты труда оцениваемого сотрудника отдела кредитования корпоративных клиентов, рассчитанный в соответствии с предлагаемой «плавающей» системой оплаты труда, учитывающей индивидуальные результаты деятельности сотрудников банка;

ZP_{star} – прежняя заработная плата сотрудника (возможно, дополнительно проиндексированная банком на уровень инфляции или некоторый аналогичный коэффициент).

Кроме того, возможно дополнительное индивидуальное премирование сотрудников отдела кредитования корпоративных клиентов, например, за обоснованные рационализаторские предложения по совершенствованию операционной деятельности. Аналогичным образом должна быть предусмотрена и система штрафов

за ситуации операционного риска, возникшие по вине конкретных сотрудников.

В целом, расчет части заработной платы на основании предлагаемого индивидуального коэффициента результативности деятельности конкретного сотрудника отдела корпоративного кредитования повышает заинтересованность работников в результатах своего труда, будет положительно воздействовать на уровень трудовой дисциплины и качество труда, снижая уровень операционного риска. При этом существенного увеличения общего фонда оплаты труда сотрудников отдела кредитования корпоративных клиентов банка не произойдет: в соответствии с формулой (1) у части сотрудников, индивидуальные показатели результативности деятельности которых окажутся лучше средних по отделу, будет иметь место повышение уровня заработной платы, а у тех, показатели которых менее удовлетворительны по сравнению со средними – суммарное уменьшение на аналогичную величину.

Следует также отметить, что в коммерческих банках Российской Федерации недостаточно развиты мероприятия по косвенному стимулированию труда персонала, которые способствуют повышению уровня лояльности сотрудников к банку, формированию более ответственного отношения к труду и, соответственно, снижению уровня операционного риска. Во многих кредитных организациях косвенное стимулирование ограничивается финансируемыми организацией корпоративными праздниками, чего для устойчивого снижения уровня операционного риска явно недостаточно.

Соответственно, нами предлагает-

ся к внедрению следующая система программ косвенного стимулирования труда персонала, нацеленных на снижение уровня текучести кадров, повышение производительности труда и, как следствие, уменьшение операционного риска:

- формирование системы дополнительного корпоративного пенсионного обеспечения для сотрудников банка, имеющих существенный предпенсионный непрерывный трудовой стаж в данной кредитной организации и характеризующихся высоким уровнем трудовой дисциплины;

- дополнительное страхование за счет средств банка сотрудников от возможных тяжелых заболеваний;

- льготное образовательное кредитование за счет средств банка (для сотрудников – с целью получения второго высшего профильного образования, для перспективных абитуриентов и студентов – с целью получения профильного высшего образования, возможно с обязательством отработать по окончании учреждения ВПО определенный срок в штате данной кредитной организации).

Кроме того, в качестве одного из стратегических мероприятий по снижению уровня операционного риска предлагается осуществлять периодическое краткосрочное повышение квалификации сотрудников по вопросам новых технологий и требований кредитования корпоративных клиентов, совершенствования документооборота, особенностей взаимодействия с корпоративными заемщиками и т.п. У крупных банков, имеющих собственные корпоративные университеты (ОАО «Сбербанк», ОАО «ВТБ 24» и др.), курсы обучения технологиям, нацеленным на совершенствование операционной деятельности и снижение

уровня операционных рисков, должны быть интегрированы в образовательные программы профильных направлений.

V этап. Формирование совместных инструментов снижения операционных рисков кредитования корпоративных клиентов (с другими банками, ФПГ и т.п.). Взаимодействие с другими банками может осуществляться, например, в рамках Ассоциации российских банков и включать следующие направления:

– бенчмаркинг (обмен передовым опытом) наиболее эффективных подходов, регламентов, практик управления операционным риском кредитования корпоративных клиентов между коммерческими банками;

– организация совместных семинаров, конференций, иных коммуникаций и совместных образовательных программ по вопросам управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов, их минимизации и контроля;

– создание единой базы данных недобросовестных менеджеров кредитных департаментов (например, менеджеров, практиковавших те или иные виды злоупотреблений в процессе профессиональной деятельности, осуществлявших теневые аффилированные контакты с корпоративными заемщиками, наносящими ущерб финансово-экономическому развитию банка в целом и т.п.). Следует отметить, что такого рода базы для работодателей, в том числе отраслевого характера, достаточно распространены за рубежом; в отечественной экономике в целом и банковском секторе в частности практика их составления и распространения пока не развита. Поэтому зачастую недобросовестные менеджеры, уволенные «по собс-

разработка и внедрение
ряда мероприятий в области
уменьшения факторов
операционного риска...
требуют достаточно
существенных финансовых
ресурсов

твенному желанию» в одном банке, приходят в другой и применяют в нем коррупционные или иные, наносящие вред деятельности банка, технологии, повышая тем самым уровень операционного риска;

– совместное легальное лоббирование изменений в законодательстве РФ, касающихся управления и контроля операционных рисков.

VI этап. Оценка эффективности реализации стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов. Реализация каждого из мероприятий в рамках предлагаемой последовательности формирования и реализации стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов должно завершаться оценкой их эффективности. Например, реализация программы дополнительного страхования здоровья сотрудников банка будет экономически эффективной в том случае, если снижение убытков в результате возникновения операционных рисков окажется больше, чем затраты на формирование и реализацию данной программы. Однако для такого рода репрезентативной оценки требуется достаточно длительный период времени, в течение которого

предлагаемое мероприятие сможет действенно повлиять на качество труда персонала.

Выводы

Предлагаемая последовательность формирования стратегии управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов, основанная на сочетании инструментов дополнительного стимулирования, контроля, обучения и информатизации позволяет обеспечить комплексность и согласованность процесса управления операционными рисками кредитования корпоративных клиентов банка.

Литература

1. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. – М.: Альпина паблишер, 2013.
2. Драгомирецкая О.В. Стратегическое управление в современном коммер-

ческом банке: Автореф. дис. к.э.н. – СПб, 2009.

3. Зубкова С.В. Стратегия развития универсального коммерческого банка в России: Автореф. дис. к.э.н. – М., 2013.

4. Миронова С.Ю. Стратегия управления операционным риском в коммерческом банке // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 2.

5. Савчук К.В. Операционные риски и их минимизация в кредитной деятельности коммерческих банков: Автореф. дис. к.э.н. – М., 2009.

6. Сушков В.В. Проблемы управления банковскими рисками // Материалы III Международной конференции молодых ученых и студентов. – Пермь, 2013.

7. Сытин Ф.М., Каяшова Е.В. Построение комплексной системы управления операционными рисками в коммерческом банке (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru/2011-12-04-18-27-27>.

рп

Aleksei V. Skobelev

External doctoral candidate,

Saint Petersburg State University of Economics

Formation of the strategy of operational risk management in lending to corporate customers

Abstract

The paper proves the necessity of formation of a strategy of operational risk management in lending to a commercial bank's corporate customers. The principles for such strategy are specified. The sequence of stages of formation and realization of the strategy of operational risk management in lending to corporate customers is justified.

Keywords: bank lending, corporate customers, operational risks, strategy