

*Машкова А.М.
студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве РФ
Россия, г.Уфа*

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Аннотация - В данной статье анализируются потенциальные экономические последствия пандемии и необходимость развития управления рисками. Рассмотрена культура управления рисками на примере Банка ВТБ и предложена концепция развития риск-культуры.

Ключевые слова – культура, управление рисками, риск-культура, диагностика, обучение, пандемия

*Mashkova A.M.
graduate student
Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Ufa*

RISK MANAGEMENT CULTURE

Abstract - This article analyzes the potential economic consequences of the pandemic and the need to develop risk management. The culture of risk management is considered on the example of VTB Bank and the concept of developing a risk culture is proposed.

Key words - culture, risk management, risk culture, diagnostics, training, pandemic

Под культурой обычно понимают систему знаний, ценностей и взглядов, которые формировались ее носителями на протяжении долгого времени. Именно культурные установки определяют модель поведения

людей. Риск-культура в этом смысле также является системой ценностей и моделей поведения сотрудников компании, она определяет повседневные решения в области управления рисками и состоит как из формальных элементов, так и неформальных [4].

Тема культуры управления рисками, на сегодняшний день является, пожалуй, самой важной в риск-менеджменте. Риск-менеджеры все больше и больше внимания стали уделять развитию культуры управления рисками, в связи с чем появилась острая необходимость в квалифицированных кадрах, способных моделировать и финансово оценивать риски [4]. Все подходы риск-менеджмента эффективны настолько, насколько развита культура управления рисками в организации и насколько значима роль, которую риск-менеджеры играют в развитии этой культуры.

Особенно данная тема становится в нынешнее время. Риски вируса, который бы всколыхнул всю планету и мировую экономику, еще ни разу не наступали. Тем компаниям, которые потонут в этой буре, оценка рисков уже будет не нужна. А те, кто выплывет, разделятся на два основных лагеря: везунчики и хорошие эксперты. Первые – те, кому по той или иной причине просто повезло (образовались случайные остатки на складах ввиду плохих продаж или ошибок в расчетах маркетологов, случайные запасы валюты на счетах, неподписанные или перенесенные контракты и проч.) и у них оказался запас прочности. Вторые – те, кто принимал решения с учетом рисков и предпринял правильные шаги при первых сигналах приближающейся угрозы [1]. Но везение непредсказуемо, а хороший риск-менеджмент всегда актуален.

Рассмотрим культуру управления рисками на примере Банка ВТБ. В конце мая 2020 года в банке утверждена концепция развития риск-культуры.

Одним из важных элементов развития риск-культуры является ее диагностика – исследование, которое позволяет определить сложившиеся стандарты и модели поведения сотрудников в области управления рисками, а также оценить уровень осведомленности и профессионализма в этой сфере.

Первый замер уровня риск-культуры будет проведен среди всех сотрудников Головной организации банка. Результаты исследования позволят выявить сильные стороны функции риск-менеджмента и определить зоны развития в этой области.

Еще одна форма диагностики – ежегодная самооценка рисков, когда подразделения банка анализируют свои процессы и функциональную деятельность с точки зрения подверженности операционному и регуляторному (комплаенс) рискам и оценивают эффективность действующих контрольных процедур [2]. Предлагается внедрить в риск-менеджмент банка такую форму диагностики, что создаст почву для открытого диалога о существующих рисках и необходимости их минимизации как внутри подразделений, так и с непосредственными руководителями. Все это напрямую влияет на повышение уровня эффективности управления рисками.

Еще один важный элемент в выстраивании открытого диалога между рисками и бизнесом – развитие института риск-координаторов – сотрудников, ответственных за согласованность действий по управлению операционным риском в тех структурных подразделениях, где работают такие специалисты.

Обучение риск-координаторов является важной составляющей развития риск-культуры.

Риск-координаторы помогут определить несовершенства процедур банка, а также с высоты своего профессионального опыта и знаний выявить проблемы в своих зонах ответственности. Партнерская модель взаимодействия между бизнесом и рисками поможет вовлечь сотрудников ВТБ в управление операционным риском и повысить эффективность внутренних процессов банка [3].

Обучение сотрудников – важный источник обогащения знаниями и обмена опытом. Необходимо запланировать как очные, так и онлайн-формы обучения. Например, вводный курс для новых сотрудников позволит

познакомить новичка с понятием операционного риска, его факторами, а также примерами его реализации. Благодаря обучению коллеги знакомятся с участниками системы управления операционным риском.

Обмен знаниями предлагается проводить внутри специально разработанной платформы «Риски» между департаментами и управлениями. Система обучения представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Система обучения управления рисками

Эффективная и осознанная риск-культура позволит коллегам понять, что управление операционным риском – это личная ответственность каждого [3]. Команде рисков предстоит сделать многое, чтобы объяснить каждому сотруднику банка, насколько управление операционным риском важно в деятельности кредитной организации. Именно поэтому мотивация к управлению операционным риском является одним из центральных элементов развития риск-культуры. Она предполагает закрепление функционала по управлению операционным риском в подразделении и ответственности как линейных сотрудников, так и руководителей.

«Развитие концепции риск-культуры позволит повысить вовлеченность всех сотрудников ВТБ в управление операционным риском банка, а также

снизить текущие потери банка и предотвратить потери будущих периодов», - считает заместитель президента-председателя правления Банка ВТБ Вадим Кулик [3].

В управлении рисками высока роль лидеров подразделений банка. Руководители определяют риск-аппетит компании – высокоуровневые границы допустимого риска, который банк способен принять для достижения целей, поставленных стратегией развития и бизнес-планами. Важно, чтобы руководители своевременно делились этими знаниями со своей командой. Это ключевой механизм формирования вектора развития коллектива и его действий. Сотрудники воспринимают не только то, что делает руководитель, но и то, что им движет при выборе того или иного решения [6].

Качественное управление операционным риском на местах, своевременное реагирование приводят к снижению потерь и других негативных последствий для банка.

Развитие риск-культуры основывается не только на формализованных элементах, но и неформальных. Например, инструменты внутренних коммуникаций создают эффект кругов на воде, когда информация, упомянутая в одном месте, распространяется по всей «водной поверхности», в нашем случае – по всему банку. Это позволит создать единое информационное пространство по управлению операционным риском для всех сотрудников ВТБ, что помогает повысить осведомленность команд о риск-менеджменте и уровень вовлеченности в процесс управления рисками [5].

Таким образом, риск-культура – это система ценностей и моделей поведения сотрудников, которая определяет повседневные решения в области управления рисками. Эффективная и осознанная риск-культура позволяет сотрудникам понять, что управление операционным риском – это личная ответственность каждого.

Использованные источники:

1. Зинкевич В.А. Культура управления рисками – основа эффективной системы риск-менеджмента // «Риск-менеджмент в кредитной организации». – 2018. – № 4. – С. 42.
2. Ильин И.Е. Управление рисками в условиях глобального финансового кризиса // Управление в кредитной организации. – 2019. – № 1. – С. 18–23.
3. Кондратенко М.А. Культура управления рисками // Энергий команды. – 2020. – № 4. – С. 15–24.
4. Омарова З.Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент системы риск-менеджмента // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 2-11. – С. 2421-2424
5. Управление рисками: система управления рисками банка. Банк ВТБ [Электронный ресурс] URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/upravlenie-riskami>
6. Оцените культуру управления рисками в вашей организации. Институт аудиторских комитетов. [Электронный ресурс] URL: www.kpmg.ru/aci.