

УДК 330.131.7

*Стрельникова А.И.,*

*студент*

*3 курс, «Факультет экономики и бизнеса»*

*Финансовый университет,*

*Россия, г. Москва*

*Замятин Д.С.,*

*студент*

*3 курс, «Факультет экономики и бизнеса»*

*Финансовый университет,*

*Россия, г. Москва*

## **ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ И СПОСОБЫ ЕГО УЛУЧШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»**

***Аннотация:** В статье описан процесс управления банковскими рисками в ПАО «Сбербанк», построенный на принципе 3 линий защиты, а также методы управления рисками в этой организации, включая метод чувствительности, расчет VAR и другие. Предложены пути улучшения процесса управления рисками в ПАО «Сбербанк», для достижения более высоких финансовых результатов компании.*

***Ключевые слова:** управление рисками, банковские риски, риск-менеджмент, три линии защиты, метод чувствительности.*

***Abstract:** The article describes the process of banking risk management in Sberbank PJSC, built on the principle of 3 lines of defense, as well as risk management methods in this organization, including the sensitivity method, VAR calculation and others. Proposed ways to improve the risk management process in PJSC "Sberbank", to achieve better financial results of the company.*

***Key words:** risk management, banking risks, risk management, three lines of defense, sensitivity method.*

«Сбербанк» является крупнейшим банком на территории РФ и всего постсоветского пространства, объём активов этой организации составляет 38 триллионов рублей, по данным 2021 года [1]. «Сбербанк» занимает около 45% всего рынка банковских услуг нашей страны, это огромная корпорация, работу которой обеспечивают 287 686 сотрудников. Обладая такими масштабами деятельности и финансовыми средствами, руководство «Сбербанка» уделяет большое внимание работе с банковскими рисками. В структуре управления банка выделяют «3 линии защиты» для работы с потенциальными рисками организации[2].

Основными задачами риск менеджмента «Сбербанка» являются: обеспечение приемлемого уровня риска, в рамках риск аппетита организации; оценка и прогнозирование уровня рисков; установление лимитов и ограничений рисков; контроль за объёмом принятых рисков; выполнение нормативов центрального банка; оценка достаточности финансовых ресурсов для покрытия потерь; планирование капитала, ориентируясь на оценку как внешних, так и внутренних рисков; информирование Правления Банка, Наблюдательного совета Банка, подразделений Банка, связанных с принятием и управлением рисками, о существующих материальных рисках и достаточности капитала; формирование эффективных концепций и методик по оценке банковских рисков[3].

Принцип «3 линий защиты» позволяет выстраивать объективный процесс сбора информации о идентифицированных рисках, совершать их

---

1 Сбербанк России. Официальный сайт. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about> (дата обращения: 10.04.2023).

2 ГОСТ Р ИСО 31000-2018 "Менеджмент риска. Руководство по применению".

3 Сбербанк России. Стратегия развития на 2021-2024 годы. URL: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/about/strategy/sberbank\\_strategy\\_2021\\_24\\_ru.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/about/strategy/sberbank_strategy_2021_24_ru.pdf) (дата обращения: 10.04.2023).

независимую оценку и контроль, что, безусловно, повышает эффективность деятельности организаций.

Цель первой линии защиты: управление уровнем риска в рамках существующих ограничений. Основные функции первой линии защиты:

1. Идентификация рисков;
2. Выявление и первичная оценка рисков при совершении банковской операции и заключении сделок;
3. мониторинг и прогнозирование развития уровня рисков, путем моделирования действий клиента, кредитной организации, финансовых результатов и других показателей
4. Разработка методологии оценки и управления рисками
5. Обеспечение соответствия между установленным и принимаемым риском и его лимитам
6. Разработка и реализация мер для осуществления этого соответствия

Цель 2 линии защиты: независимая оценка выявленных рисков и их контроль. Основные функции 2 линии защиты:

1. Оценка существенности выявленных рисков.
2. Предоставление экспертизы, в рамках своих возможностей, по идентификации рисков, появляющихся при запуске новых продуктов.
3. Согласование методологии управления рисками.
4. Оценка совокупного фактического уровня рисков.
5. Организация проведение процедур стресс тестирования.
6. Разработка и принятие мер по снижению уровня риска, в случае нарушений работы 1 линии защиты.
7. Формирование отчетности по идентифицированным рискам и информирование руководства.

Цель 3 линии защиты: независимая оценка работы системы управления рисками и ее соответствия внешним и внутренним требованиям. Основные функции 3 линии защиты:

1. Проведение оценки эффективности работы системы управления рисками
2. Информирование руководства о выявленных недостатках в системе управления рисками
3. Контроль за исправлением выявленных недостатков.

К первой линии защиты относятся: казначейство банка, его бизнес и прочие подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентами банка и подчиняющиеся напрямую правлению банка.

Ко второй линии защиты: дирекции по рискам блоков онлайн бизнеса (SBI); развития банка (РБ); корпоративного и инвестиционного банка (КИБ) и управления безопасностью (УБ), департамент интегрированного риск-менеджмента, подчиняющиеся руководству блока «Риски», а также ряд департаментов, не входящих в структуру риск-менеджмента, но тоже выполняющих 2 линию защиты.

Третью линию защиты представляет служба внутреннего аудита, отвечающая напрямую перед президентом банка.

#### *Методы работы с банковскими рисками в ПАО «Сбербанк».*

Управление кредитным риском в ПАО «Сбербанк» организовано на клиентском уровне (группы взаимосвязанных должников) и кредитного портфеля в целом. Для контроля за этим риском разработана система лимитов, как верхнего уровня (максимальный порог кредитной нагрузки для нерезидентов, для минимизации странового риска), так и сублимиты (ограничения по определенным видам операций и определенных контрагентов), что позволяет минимизировать вероятность потерь и диверсифицировать свой кредитный портфель. Данные ограничения устанавливаются на основе разработанных кредитных рейтингов для заемщиков, основанных на множестве факторов. Работа с рыночным риском ведется как с помощью агрегированных метрик риска, объединяющих влияние

индивидуальных факторов на изменение стоимости активов, так и метрик, позволяющим оценить изменение этих индивидуальных факторов в будущем.

Для управления процентным риском используется метод «чувствительности», заключающийся в оценке изменения финансового результата при изменении процентных ставок в определенном промежутке времени.

При работе с валютным риском менеджмент банка определяет операции, подверженные данному уровню риска, оценивает ущерб от его реализации и влияние на деятельность организации [4]. После чего принимает управленческие решения на основе индикаторов раннего предупреждения, действующих в отношении валютного риска. Существует методика Value at Risk (VaR), позволяющая оценить степень влияния волатильности на валютном рынке и рынке драгоценных металлов, при показателях недопустимого уровня валютного риска, банк не совершает сделок на этом рынке.

Управление риском ликвидности происходит на основе прогнозирования изменения баланса и потоковых платежей с применением поведенческих моделей, с учетом возможных макроэкономических событий и изменений в устройстве деятельности организации. Также банк поддерживает буфер ликвидности, необходимый для выживания организации в кризисной ситуации, что позволит обеспечить, при необходимости, временной промежуток для принятия мер по реорганизации деятельности и других решений [5].

В процессе управления операционным риском участвуют все подразделения банка, основой для этого служит система оперативного сбора

---

4 Сбербанк России. Отчет о продолжающихся операциях за 2021 год. URL: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/investor/2022/IFRS\\_2021\\_ru.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/investor/2022/IFRS_2021_ru.pdf) (дата обращения: 10.04.2023).

5 Руководство Банка России по оценке кредитных рисков банков. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/45265/Rukovodstvo\\_po\\_otsenke\\_kreditnykh\\_risikov\\_bankov.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/45265/Rukovodstvo_po_otsenke_kreditnykh_risikov_bankov.pdf) (дата обращения: 11.04.2023).

информации об инцидентах нарушения работы. После чего применяются необходимые меры по исправлению ошибок.

В Банке постоянно и на различных уровнях осуществляется оценка эффективности системы управления рисками, что позволяет принимать меры по повышению ее эффективности и поддерживать систему управления рисками в состоянии, адекватном внешним и внутренним условиям.

#### *Меры по улучшению работы с рисками в ПАО «Сбербанк»*

1. Усиление аналитической базы данных: ПАО «Сбербанк» может улучшить свою способность анализировать и прогнозировать риски путем усиления своей аналитической базы данных. Это включает сбор и систематизацию большего объема данных о клиентах, операциях и рынках. По мере увеличения данной базы данных, которая может быть дополнена информацией от смежных сервисов «Сбербанка», таких как «Сбермаркет», будет улучшаться качество коммерческих предложений, ввиду более точного определения индивидуальных потребностей клиентов и их финансовых возможностей, что несомненно скажется и на принимаемом организацией уровне риска, особенно при запуске новых продуктов компании.
2. Развитие моделей оценки риска: ПАО Сбербанк может улучшить свои модели оценки риска, чтобы более точно определить вероятность возникновения рисков и потенциальные потери. Это включает разработку и внедрение новых моделей, а также улучшение существующих моделей на основе анализа исторических данных и учета новых факторов и экономических обстоятельств, сказывающихся на работе компании. Примером могут быть санкции со стороны западных стран, которые влияют как на сам банк (запрет на работу с активами «Сбербанка», находящимися на территории этих государств, отключение от платежной системы SWIFT), так и на всю экономику в целом.

3. Обновление политик и процедур: ПАО Сбербанк должно периодически обновлять свои политики и процедуры управления рисками, чтобы отражать изменения во внешней среде и изменения внутренних банковских процессов. Это включает установление более жестких стандартов и лимитов, повышение прозрачности и эффективности процедур, а также улучшение системы контроля и мониторинга рисков.
4. Обучение сотрудников: ПАО Сбербанк может усилить обучение и развитие своих сотрудников в области управления рисками. Это включает проведение специализированных тренингов и семинаров, а также создание программ профессионального развития и сертификации в области рискованного управления. Обученные и информированные сотрудники способствуют более эффективному выявлению, оценке и управлению рисками внутри организации.
5. Развитие технологических инструментов: ПАО Сбербанк может инвестировать в развитие и внедрение новых технологических инструментов, которые помогут автоматизировать и упростить процесс управления рисками. К таким инструментам относятся: нейросети, искусственный интеллект и машинное обучение. По мере увеличения интеграции данных инструментов в бизнес процессы компании, скорость принятия решений и качество будет также возрастать.

Все вышеперечисленные меры взаимосвязаны и для достижения необходимого результата необходимо выполнять их комплексно. В таком случае подобные шаги приведут к дополнительной доходности компании, ее наибольшей финансовой устойчивости как на банковском рынке Российской Федерации, так и на мировом уровне.

### **Использованные источники:**

1. Сбербанк России. Официальный сайт. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about> (дата обращения: 10.04.2023).
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2018 "Менеджмент риска. Руководство по применению".
3. Сбербанк России. Стратегия развития на 2021-2024 годы. URL: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/about/strategy/sberbank\\_strategy\\_2021\\_24\\_ru.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/about/strategy/sberbank_strategy_2021_24_ru.pdf) (дата обращения: 10.04.2023).
4. Сбербанк России. Отчет о продолжающихся операциях за 2021 год. URL: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/investor/2022/IFRS\\_2021\\_ru.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/investor/2022/IFRS_2021_ru.pdf) (дата обращения: 10.04.2023).
5. Руководство Банка России по оценке кредитных рисков банков. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/45265/Rukovodstvo\\_po\\_otsenke\\_kreditnykh\\_risikov\\_bankov.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/45265/Rukovodstvo_po_otsenke_kreditnykh_risikov_bankov.pdf) (дата обращения: 11.04.2023).