Середа Юлия Александровна. Управление процентным риском в коммерческом банке : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Санкт-Петербург, 2003 131 c. РГБ ОД, 61:03-8/3393-6

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Кадровые риски банка и их специфика в российской экономике

1.1. Кадровые риски как объект внутри банковского менеджмента 8

1.2. Особенности управления кадровыми рисками в банковской сфере и их взаимосвязь с рисками в системе финансового менеджмента 18

1.3. Кадровые риски в современном российском банке: дополнительная специфика 28

Глава 2. Основные направления минимизации кадровых рисков современного российского банка.

2.1. Общие требования к организации управления кадровыми рисками банка 41

2.2. Проблемы управления количественными рисками банка 57

2.3. Проблемы управления качественными рисками банка 66

2.4. Проблемы управления рисками нелояльности персонала банка 82

Основные выводы по результатам исследования 100

Библиография 103

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Функционирование банковской системы в России в новых экономических условиях диктует необходимость глубоких исследований в области управления процессами, протекающими в банке. Современные исследования направлены на выявление факторов, оказывающих влияние на формирование основных показателей работы банка: прибыли, собственного капитала, процентной маржи. Основная цель любой предпринимательской деятельности - максимизация прибыли, должна базироваться на тщательной оценке всех факторов, оказывающих на нее влияние. В связи с этим, особую актуальность приобретает проблема анализа рисков.

В банковской системе России до недавнего времени наибольшее внимание уделялось изучению кредитного риска и риска ликвидности. В настоящее время органы банковского регулирования и коммерческие банки обратили свое внимание на процентный риск, как риск находящий свое отражение и в получаемых банком доходах, и в стоимости активов, обязательств, внебалансовых статей. Банки всегда принимают на себя определенный риск процентных ставок, вследствие постоянных изменений конъюнктуры на рынке капитала. Однако уровень этого риска должен быть обоснованным. Поэтому для оценки уровня риска необходимо применение соответствующих адаптированных к российским реалиям математических моделей, что является новым подходом в отечественной литературе.

На сегодняшний день вопрос управления процентным риском освещен недостаточно: нет единства в трактовке основных принципов управления риском процентной ставки, отсутствуют разработки методического характера, **в**большинстве российских публикаций отсутствует логически выстроенная целостная система данной проблемы. Процедура анализа процентного риска основывается на определении тех методов, результаты которых будут учитываться руководством при принятии решений. Эти решения должны привести к максимальному увеличению стоимости банка. Сбор необходимой информации для выбора таких методов может быть сопряжен с повышенной трудоемкостью для многих подразделений банка.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования подтверждается следующим:

риск процентной ставки - один из существенных финансовых рисков в банковской системе, которому уделяется недостаточно внимания в отечественных теоретических исследованиях;

риск процентной ставки сложен для комплексного анализа, что обусловливает необходимость глубокой разработки методологии его исследования;

риск процентной ставки может быть оценен банком количественно, с применением математических моделей, которые должны учитывать особенности экономической среды и специфику управления российскими банками.

Объект исследования. Объектом диссертационного исследования являются российские коммерческие банки.

Предмет исследования. Предметом исследования выступает система экономических отношений, складывающихся в процессе управления процентными рисками банков.

Цель работы. Целью диссертационного исследования является развитие методологии исследования процентного риска и разработка рекомендаций по построению системы управления процентным риском в банке, которая позволит адекватно управлять риском и добиться повышения эффективности работы банка, без значительных операционных затрат.

Задачи работы. Для реализации цели был определен следующий круг задач:

исследование причин возникновения рисков и определение категории банковского риска;

проведение анализа по существующим методам ранжирования банковских рисков, и представление их новой классификации с точки зрения управляемости рисками в банке;

разработка общей концепции управления рисками в банке: определение целей, задач и элементов концепции, определение иерархической подчиненности структур внутри системы по управлению банковскими рисками;

определение сущности **и**роли процентного риска в общей совокупности банковских рисков;

анализ существующих методов управления процентными рисками, выявление их особенностей, преимуществ и недостатков;

разработка методологических основ модели управления процентным риском, учитывающие современное состояние банковского рынка России.

**Теоретическая и методологическая база исследования.**Теоретическую основу работы составили публикации отечественных и зарубежных ученых-теоретиков **и**банковских практиков в области планирования, анализа **и**управления банковскими рисками, моделей анализа процентного риска, методов измерения риска процентной ставки. В работе были широко использованы материалы по вышеуказанным темам, представленные в сети Интернет. Методологической основой исследования являются концепции управления банковскими рисками, предложенные Базельским комитетом банковского надзора.

**Научная новизна исследования.**В процессе исследования получены следующие результаты, характеризующие научную новизну диссертационного исследования:

уточнено содержание понятия «банковский риск», раскрыты причины его возникновения и экономические формы проявления;

разработана классификация общебанковских рисков на базе их подразделения на контролируемые банком и неподконтрольные ему;

разработаны основополагающие положения концепции управления общебанковскими рисками, включающие в себя весь комплекс процессов, связанных с организацией взаимосвязей внутри банковских подразделений для определения иерархической подчиненности в процессе управления рисками, анализ методик и инструментов управления рисками;

определена роль процентного риска в общей системе банковских рисков на современном этапе развития банковской системы;

по результатам критической оценки существующих методов анализа процентного риска разработаны методологические основы модели управления

риском процентной ставки, определена архитектура, общие положения **и**принципы ее функционирования;

в рамках разработанной модели произведена перегруппировка стандартного бухгалтерского баланса банка в аналитическую структуру активов и пассивов, позволяющая проводить анализ процентного риска через GAP и дюрацию;

предложена и обоснована система коэффициентов чувствительности по активам и пассивам, степени их зависимости от изменения рыночной процентной ставки с целью учета данных коэффициентов в представленной модели.

**Практическая значимость исследования.**Внедрение разработанной модели процентного риска имеет высокую практическую значимость, так как позволит снизить неопределенность в процессе управления банковскими рисками. На основе внедрения представленной в диссертации модели, банк сможет:

адекватно управлять процентным риском, выявляя дополнительные возможности в структуре активов и пассивов для корректировки возможных финансовых потерь в сторону снижения, и увеличения потенциальной прибыли банка;

проводить предварительный анализ с учетом процентного риска возможного влияния планируемых к проведению крупных сделок на прибыль банка;

обеспечивать рост надежности системы финансового управления банком **в**целом.

Существенным моментом при внедрении данной модели являются низкие операционные издержки, простота и наглядность.

**Апробация результатов исследования.**Основные методологические положения диссертации нашли свое отражение в пяти публикациях автора, общим объемом 4,7 печатных листа. Представленная в диссертационном исследовании модель анализа процентного риска проходит апробацию **в**структурных подразделениях ОАО Банка «МЕНАТЕП СПб».

**Структура работы.**Диссертация изложена на 131 странице текста **и**состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка,

-7-состоящего из 136 наименований и одного приложения. В работе содержится 17 таблиц, 4 рисунка, 2 графика, 3 структурные схемы.

## Кадровые риски как объект внутри банковского менеджмента

Функционирование предприятия на избранном сегменте рынка связано с разнообразными рисками. Под хозяйственным риском понимается реализуемый им процесс или операция с негарантированными конечными результатами. Он является столь же неизбежным элементом производственно-финансовой деятельности как ресурсное обеспечение, маркетинг, налогообложение. Это определяется самими условиями макро- и микросреды, в которых функционирует хозяйствующий субъект. Нестабильность финансовых и товарных рынков, изменения в государственной политике экономического регулирования, текущая платежеспособность деловых партнеров - это лишь самые общие факторы, обуславливающие подобное положение. Представляется затруднительным указать хотя бы один тип хозяйственной операции, не связанной с потенциальным риском. Даже формирование стратегических финансовых резервов путем вложений в золото не может полностью застраховать инвестора от потерь, связанных с изменением конъюнктуры на Лондонской бирже или аналогичных региональных рынках.

Хозяйственные риски в деятельности предприятия любой отрасли могут систематизироваться по нескольким классификационным признакам:

а). По характеру рисков:

коммерческие риски, связанные прежде всего со сферой товарооборота в региональном или межрегиональном разрезе;

ипотечные риски, связанные с любыми операциями с недвижимостью (землей, зданиями, транспортными коммуникациями); производственные риски, возникающие при организации и функционировании процессов собственно производства продукции или услуг;

финансовые риски, с которыми связаны любые типы операций с денежными средствами предприятия (кредитные, инвестиционные, фондовые, валютные, страховые и т.п.);

кадровые риски, связанные с деятельностью собственного персонала предприятия или низкой эффективностью работы его кадровой службы;

технологические риски, угрожающие качеству и иным параметрам продукции предприятия из-за несоблюдения технологической дисциплины, а также пороков самой избранной технологии;

информационные риски как относительно новый вид хозяйственных рисков, связанный с полнотой, достоверностью и оперативностью получения информации, используемой в процессе уставной деятельности предприятия;

риски безопасности как весь перечень внешних и внутренних угроз имущественным или неимущественным интересам предприятия в результате целенаправленной деятельности конкурентов, криминальных структур и нелояльного персонала.

Следует учитывать, что каждый из перечисленных выше видов рисков имеет собственные разновидности, что прежде всего касается финансовых и коммерческих рисков.

б). По степени вероятности наступления:

риски, вероятность негативного развития которых ниже, чем средняя по их совокупности, например операции с золотом и государственными ценными бумагами;

риски со средней вероятностью негативного развития, например большинство разновидностей кредитных, ипотечных и инвестиционных рисков;

риски вероятность негативного развития которых выше, чем средняя по их совокупности, например любые типы игровых (спекулятивных) операций с валютой, корпоративными ценными бумагами, ресурсами, недвижимостью. в). По форме возможного ущерба: имущественные риски, ущерб от которых можно точно определить в денежной форме; неимущественные (или нематериальные) риски, связанные с ущербом наносимым, например, имиджу предприятия как делового партнера.

г). По возможным размерам ущерба: локальные риски, потери от которых объективно не способны принципиально ухудшить даже промежуточные (например, квартальные) финансовые результаты; средние риски, потери от которых объективно не способны принципиально ухудшить конечные (например, годовые) финансовые результаты; крупные риски, потери от которых принципиально ухудшают конечные финансовые результаты; глобальные (или стратегические) риски, негативное развитие которых способно вызвать банкротство хозяйствующего субъекта.

д). По степени регулярности потенциального проявления: разовые или случайные риски, связанные с операциями, достаточно редко осуществляемыми предприятием (например, новое строительство); регулярные риски, проявляющиеся в деятельности предприятия периодически, но не имеющие для него постоянного характера (например, связанные с рекламными компаниями, обновлением основных фондов и т.п.); постоянные риски, связанные с операциями по основному направлению уставной деятельности предприятия (например, кредитные риски в банке).

е). По значимости для предприятия: приоритетные риски, совпадающие с основным направлением уставной деятельности (процентные риски для банков, фондовые для брокерских фирм, технологические для производственной сферы и т.п.); вторичные риски, имеющие для предприятия менее значимый характер.

Проведенная классификация подтверждает тезис о месте и роли рисков в хозяйственной деятельности предприятия и определяет актуальность выделения их в качестве объекта целостного и достаточно автономного направления управленческой деятельности, в зарубежной практике получившим наименование риск-менеджмента. Как прикладная экономическая наука он сформировался в течение последних десятилетий, после завершения преобразования практически всех ресурсных, товарных и иных рынков из рынка продавца в рынок покупателя и связанным с этим резким повышением степени их конкурентности.

В современных условиях риск-менеджмент является необходимым элементом управления деятельностью любого типа хозяйствующих субъектов. Стратегические его цели можно определить следующим образом:

снижение степени вероятности самого факта негативной реализации по всей совокупности характерных для конкретного предприятия хозяйственных рисков;

сокращение масштабов финансовых и иных потерь хозяйствующего субъекта по уже наступившим рискам.

## Особенности управления кадровыми рисками в банковской сфере и их взаимосвязь с рисками в системе финансового менеджмента

Банковская сфера деятельности традиционно выделяется из числа других отраслей особыми требованиями к организации управления по большинству направлений деятельности. Управление кадровыми рисками не является исключением. Анализ особенностей их проявления представляется целесообразным провести по двум направлениям:

особенности, характерные исключительно для исследуемой сферы деятельности;

особенности, которые в той или иной степени могут проявляться и в других отраслях, но в банковской сфере приобретают особую значимость.

Наиболее принципиальная особенность проявления кадровых рисков в кредитных организациях связана со спецификой их уставной деятельности как финансовых институтов, что находит практическое отражение в необходимости организации прямого взаимодействия между управлением этими рисками и финансовым менеджментом. В других отраслях негативное развитие кадровых рисков прежде всего отражается на производственном и техническом направлениях деятельности предприятия и лишь потом, опосредованно, на его финансовых результатах. Для подтверждения этого тезиса достаточно рассмотреть типовые для большинства отраслей разновидности кадровых рисков качественного характера и их возможные последствия:

недостаточная квалификация работников проявляется чаще всего в невыполнении установленных норм выработки и производстве некондиционной продукции, что должно предотвращаться специальными процедурами в рамках производственного менеджмента и системы управления качеством;

низкая ответственность персонала, проявляющаяся в нарушениях трудовой и исполнительской дисциплины - прогулах, невыполнении полученных распоряжений, создает проблемы прежде всего для руководителей производственных подразделений;

нелояльность сотрудников штабных служб затрагивает чаще всего интересы коммерческого (разглашение информации о намечаемых сделках, изменении цен, намечаемом расширении обслуживаемых рынков) или технического (разглашение информации о новых конструкторских и технологических разработках, иных "промышленных секретов") направлений деятельности;

нелояльность персонала производственных подразделений, проявляющаяся в такой редкой в современных зарубежных условиях форме как прямой саботаж, реализуется обычно путем умышленной порчи имущества предприятия (чаще всего производственного оборудования и транспортных средств), что наносит ущерб именно по техническому направлению.

Естественно, что все формы рассмотренного выше ущерба в конечном итоге связаны с финансовыми потерями предприятия. Но предотвращение этих угроз осуществляется в рамках практически всех направлений его деятельности кроме финансового. Финансовые службы выполняют здесь чисто технические функции, оценивая конкретный размер ущерба, определяя методы его компенсации и выполняя полученные от других инстанций распоряжения об экономических санкциях к непосредственным виновникам.

В кредитных организациях ситуация совершенно иная и разграничить сферы ответственности между управлением кадровыми рисками и финансовым менеджментом очень сложно не только с методологической, но и практической точки зрения. Это определяется действием следующих объективных факторов:

основным используемым банком ресурсом, т.е. "предметом труда" для его сотрудников выступают денежные средства; основная часть сотрудников банка непосредственно связана с управлением или организацией процесса движения денежных средств;

основным видом хозяйственных рисков для банка вступают риски финансовые -кредитные, фондовые, валютные и т.п.

В результате практически любые разновидности кадровых рисков качественного характера отражаются прежде всего на финансовых результатах работы банка. В силу этого при организации управления банковскими операциями, что выступает одним из важнейших направлений финансового менеджмента в кредитной организации, приходится обязательно учитывать "человеческий фактор", т.е. возможность негативной реализации кадровых рисков. В качестве примера можно привести несколько традиционных банковских операций.

Наиболее распространенной разновидностью банковских рисков выступают риски кредитные, традиционной причиной которых является некредитоспособность заемщика. Выявить ее обязан конкретный банковский служащий, решающий эту задачу на стадии рассмотрения кредитной заявки, а по долгосрочным ссудам - и в процессе текущего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью заемщика. Его недостаточная квалификация или ответственность, т.е. классический пример кадровых рисков качественного характера, безусловно воспрепятствует решению этой задачи. Аналогично, блестяще подготовленная с позиции методологии управления инвестиционными рисками операция банка по приобретению контрольного пакета акций успешно функционирующей корпорации с высокой степенью вероятности будет сорвана в случае разглашения соответствующей информации нелояльным сотрудником.

## Общие требования к организации управления кадровыми рисками банка

Кадровые риски, как уже отмечалось, объективно присущи деятельности любого хозяйствующего субъекта. Поэтому основные задачи управления ими можно определить лишь как:

обеспечение организационных условий и предпосылок, минимизирующих потенциальную вероятность негативной реализации всех разновидностей кадровых рисков;

внедрение типовой номенклатуры управленческих методов и процедур, позволяющих выявить негативные последствия по наступившим рискам уже на стадии их первичного проявления и немедленно пресечь их наиболее рациональными для данного случая способами.

Для определения наиболее эффективных методов управления кадровыми рисками необходимо не только уточнить общую номенклатуру, но и провести их предметную систематизацию как объекта управления. Сама номенклатура рисков, учитывая рассмотренные в предыдущем разделе специфические условия функционирования отечественных банков, будет несколько отличаться от своего зарубежного аналога. В частности, риски нелояльности персонала представляется целесообразным выделить в самостоятельную группу, поскольку они имеют не только более обширную номенклатуру и вероятность негативной реализации, но и требуют иных форм предотвращения. Расширяется номенклатура и по другим группам кадровых рисков.

В общем виде их структуру можно представить следующим образом:

а). Количественные риски: риски избыточности персонала;

риски недостаточности персонала;

риски диспропорций реальных потребностей и фактической численности персонала в различных подразделениях (для корпоративных банков - филиалов и отделений).

б). Качественные риски:

риски недостаточной квалификации персонала;

риски избыточной8 квалификации персонала;

риски недостаточного практического опыта (например, работы на фондовом рынке или управленческой деятельности);

риски низкой исполнительской дисциплины персонала (для категории исполнителей и менеджеров нижнего звена);

риски недостаточной ответственности персонала (для ведущих специалистов и руководителей);

риски психологической неуравновешенности персонала;

риски, связанные со здоровьем персонала;

риски отсутствия иных необходимых личностных качеств - коммуникабельности, интеллекта, общей культуры и т.п.

в). Риски нелояльности персонала:

риски разглашения персоналом конфиденциальной информации;

риски коррупции персонала;

риски хищений с участием персонала;

риски саботажа со стороны персонала;

риски реализации прочих угроз безопасности банка со стороны собственного персонала.