

# ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА



**И.Н. РАБЫКО**

---

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ И КОНТРОЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСКА БАНКА

---

---

В статье определена сущность стратегического риска банка и его место в системе рисков банка. Предложена методика управления стратегическим риском, включающая цели, принципы, структуру управления, функции, выполняемые каждым уровнем данной системы. Подчеркнута роль контроля в системе управления стратегическим риском как обязательная составляющая системы управления рисками. Дан перечень индикаторов раннего предупреждения уровня стратегического риска.

**Ключевые слова:** стратегический риск, риск-профиль банка, управление стратегическим риском, стратегия контроля риска, индикаторы стратегического риска

УДК 336.71

---

Проблема сущности стратегического риска банка и методики его определения, контроля и управления является одной из ключевых в банковской системе. Она связана с возможностью потерь при достижении банком целей, определенных стратегией его развития и условиями конкурентной среды. Это связано с географическим, политическим, экономическим и другими аспектами.

Целью проведенного исследования является определение стратегического риска банка и основных компонентов методологии управления им, позволяющих минимизировать данный вид риска и управлять им. Стратегия развития банка, определенная его акционерами, — это сфера возникновения стратегического риска. Наиболее существенным фактором, усиливающим данный риск, является смена собственника банка, связанная с его продажей или вливанием инвестиций в акционерный капитал, вызвавший перераспределение пакетов акций.

С учетом как внутренних, так и внешних рисков среды, в которой существует банк, необходимо сформировать систему управления стратегическим риском банка, способную максимально минимизировать данный вид риска при выполнении банком стратегии своего развития. Проблема управления стратегическим риском во многом остается еще слабо разработанной. Банки Республики Беларусь только в последние годы стали уделять этому виду риска серьезное внимание, когда стратегия развития банка стала неотъемлемой частью его глобальных целей.

---

*Ирина Николаевна РАБЫКО (irina\_rabyko@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры денежного обращения, кредита и фондового рынка Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

Практика показывает необходимость разработки методики управления стратегическим риском, а не управления им как составляющей стратегии банка. Данный вид риска требует уточнения своей сущностной природы и встраивания системы управления им в общую систему управления банковскими рисками сверху вниз и снизу вверх в структуре банка.

Рискам банковской системы и рискам, которым подвержены банки как ее участники, уделяется все большее внимание. Стратегический риск банка нашел отражение в принципах Базельского комитета по банковскому надзору [1], а также в нормативно-правовых актах России и Республики Беларусь [2; 3]. Национальный банк Республики Беларусь определяет стратегический риск как риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов в результате ошибок и недостатков, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка и выражающихся в недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимуществ перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в полном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских), организационных и контрольных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение целей деятельности банка [3].

Обобщение зарубежного и отечественного теоретического и практического опыта позволило сформулировать цели управления стратегическим риском, которые заключаются в следующем:

- обеспечение прибыльного, устойчивого и долгосрочного функционирования банка;
- обеспечение максимальной сохранности активов и капитала банка на основе минимизации возможных убытков;
- поддержание принимаемого банком риска на уровне, определенном стратегией развития банка.

Принципами управления стратегическим риском, исходя из вышеприведенных целей, в банке должно стать соблюдение коллегиального принятия управленческих решений. Необходимо соизмерять величину бюджетирования при выполнении поставленных задач с имеющимися ресурсными возможностями банка. На постоянной основе должна осуществляться детальная проработка планов достижения стратегических целей и адекватная оценка возможных негативных последствий их реализации. Важно, чтобы эти вопросы находились под пристальным вниманием наблюдательного совета банка.

Возникновение стратегического риска возможно на различных уровнях управления — в высших органах управления банка в процессе принятия стратегического плана развития, а также на стадии принятия управленческих решений исполнительным органом или коллегиальными органами банка в процессе реализации стратегического плана развития банка.

Анализ факторов, влияющих на данный вид риска, позволяет выделить внешние и внутренние факторы возникновения стратегического риска. К *внешним факторам*, по нашему мнению, относятся:

- недостоверность или недостаточность информации, используемой для принятия стратегических решений;
- переориентация экономики, инфляция, связанная с общей экономической нестабильностью в мире;
- недостаточно полный и несвоевременный анализ существующих макроэкономических и правовых условий, системных рисков;
- изменение государственными органами страны проводимой валютной, социальной и других политик;

смена собственников банка, вызванная переходом контрольного пакета акций; неполный анализ положения банка на рынке, стратегии и тактики поведения на рынке банков-конкурентов;

структурные изменения в экономике, изменения темпов экономического роста; зависимость поведения банка на рынке от действий других крупных банков; изменение конкурентной среды, накопление системных рисков в банковской системе.

К *внутренним факторам* мы относим:

некачественное выполнение мероприятий, направленных на реализацию стратегического плана развития, ведущих к невозможности обеспечить достижение стратегических целей банка;

непроработанность вопросов, связанных с корпоративным управлением, организационной структурой банка, системой внутреннего контроля, системой управления рисками;

неразработанность маркетинговой политики банка;

несоответствие стратегического плана развития риск-профилю банка;

ошибки при формировании кадровой, клиентской, кредитной, продуктовой, ценовой, инвестиционной политики и других политик банка;

отсутствие мероприятий по увеличению стоимости банка.

Все эти факторы сказываются на системе управления рисками банка, на уровне стратегического риска и учитываются при организации системы управления стратегическим риском, которая должна состоять из трех основных направлений, включающих превентивные, текущие и последующие меры. К системе превентивных мер относится недопущение возникновения факторов риска. Система мер по выявлению, мониторингу и оценке риска относится к текущим мерам, а системы мер по оптимизации, в том числе устранению выявляемых факторов риска, представляют собой последующие меры.

Функционирование системы управления стратегическим риском осуществляется в рамках организационной структуры банка. Участниками системы являются:

наблюдательный совет банка;

комитет по рискам при наблюдательном совете;

правление банка;

коллегиальные органы управления банком;

должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке;

структурное подразделение управления банковскими рисками;

финансово-экономические подразделения банка;

структурные подразделения безопасности и защиты информации;

структурное подразделение, отвечающее за кадровую политику;

структурное подразделение внутреннего контроля;

структурные подразделения, в функциональные обязанности которых входит реализация стратегического плана развития.

В сфере управления стратегическим риском органы управления, коллегиальные органы банка, должностные лица и структурные подразделения выполняют следующие функции, направленные на недопущение возникновения факторов стратегического риска.

*Наблюдательный совет банка:*

определяет общую стратегию развития банка и отдельные стратегические приоритеты, утверждает в соответствии с ними стратегический план развития;

обеспечивает организацию корпоративного управления банком, системы управления рисками и системы внутреннего контроля, исключение конфликта интересов в деятельности банка и условий его возникновения;

утверждает организационную структуру банка, соответствующую его масштабам и уровню поставленных перед ним задач;

осуществляет общий контроль за уровнем стратегического риска.

*Комитет по рискам при наблюдательном совете банка:*

осуществляет внутренний мониторинг выполнения стратегии и решений наблюдательного совета, принятых в отношении стратегического риска;

представляет рекомендации в области управления стратегическим риском; оценивает эффективность управления стратегическим риском.

*Правление банка:*

определяет политику банка в сфере управления стратегическим риском, обеспечивает условия для эффективной реализации целей и задач, предусмотренных стратегическим планом развития;

намечает пути реализации приоритетных направлений деятельности банка с учетом уровня и видов принимаемых банком рисков;

при утверждении локальных нормативных правовых актов банка и внедрении новых видов банковских продуктов контролирует достаточность мер для исключения возможности возникновения конфликта интересов и стратегического риска при совершении банковских операций.

*Коллегиальные органы банка:*

принимают управленческие решения в рамках своих полномочий и с учетом принятого уровня стратегического риска.

*Должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке:*

осуществляет общий контроль за рисками, влияющими на достижение стратегических целей и задач, принимает меры по своевременному реагированию на меняющиеся обстоятельства и условия деятельности в целях обеспечения своевременного информирования руководства и коллегиальных органов банка.

*Структурное подразделение управления банковскими рисками:*

разрабатывает локальный нормативный правовой акт банка по управлению стратегическим риском, апробирует методики выявления, классификации и оценки стратегического риска, осуществляет контроль за их актуальностью;

осуществляет контроль индикаторов раннего предупреждения повышения уровня стратегического риска;

оценивает величину стратегического риска и своевременно извещает о его уровне, а также о факторах, свидетельствующих о его существенном повышении, должностное лицо, ответственное за управление рисками в банке, правление и наблюдательный совет банка.

*Финансово-экономические подразделения банка:*

координируют деятельность по разработке стратегического плана развития, ежегодных планов мероприятий по его реализации;

с использованием информации структурных подразделений банка осуществляют подготовку отчета уполномоченным коллегиальным органам банка о выполнении плана мероприятий по реализации стратегического плана развития;

представляют правлению банка прогнозы, подготовленные на основании данных структурных подразделений, и рекомендации, необходимые для корректировки текущей деятельности с целью достижения стратегических целей и задач.

*Структурные подразделения безопасности и защиты информации:*

организуют систему обеспечения информационной безопасности с целью исключения утечки информации в условиях жесткой конкуренции и вследствие халатности, недопущения использования информации в личных целях, а также соблюдения установленных требований к публичной информации;

проводит предварительную проверку соискателей вакансий банка и работников банка, в том числе руководящего состава, с целью исключения из их числа лиц с негативной деловой репутацией.

*Структурное подразделение, отвечающее за кадровую политику:*

контролирует соответствие работников банка квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным в соответствии с законодательством и локальными нормативными правовыми актами банка;

разрабатывает и реализует систему мотивации работников;

реализует программу подготовки и переподготовки работников, доводит до руководителей структурных подразделений банка информацию об имеющихся возможностях повышения квалификации работников;

контролирует соблюдение работниками правил корпоративной этики.

*Структурное подразделение внутреннего контроля:*

осуществляет контроль за соблюдением работниками подразделений законодательства Республики Беларусь, устава банка, решений органов управления банка, локальных нормативных правовых актов банка, законности совершаемых банковских, финансовых и хозяйственных операций;

разрабатывает меры по предупреждению и урегулированию конфликта интересов, возникновение которого возможно в результате деятельности банка, между органами управления банка, их членами, структурными подразделениями банка, должностными лицами, работниками и клиентами банка, осуществляет контроль за их соблюдением.

*Структурные подразделения банка, в функциональные обязанности которых входит реализация стратегического плана развития:*

принимают участие при разработке стратегического плана развития;

осуществляют подготовку отчетов по курируемым направлениям деятельности о выполнении ежегодных планов мероприятий по реализации стратегического плана развития;

участвуют в выявлении факторов стратегического риска по курируемым направлениям деятельности.

Важным аспектом управления и раннего предупреждения повышения уровня стратегического риска является разработка банком набора индикаторов, изменение состояния которых означает вероятность повышения стратегического риска. Основная цель установления системы индикаторов — обеспечить принятие надлежащего управленческого решения в отношении определенного направления деятельности банка с учетом необходимости недопущения или снижения влияния стратегического риска банка. Такими индикаторами являются:

несоблюдение плана выполнения основных показателей развития банка: пограничное значение — отклонение фактических значений от плановых на отчетные даты;

выявление фактов отсутствия ресурсов (финансовых, материально-технических, людских), необходимых для достижения стратегических целей: пограничное значение — наличие одного и более фактов;

выявление фактов отклонения банком принятых политик банка: пограничное значение — наличие одного и более фактов на установленные банком отчетные даты;

достижение предельного значения показателей толерантности к рискам: пограничное значение — показатель находится в пределах 80—100 % от установленных Наблюдательным советом банка значений толерантности;

негативные публикации о банке в средствах массовой информации, на сайтах в глобальной компьютерной сети Интернет: пограничное значение — наличие публикаций;



понижение банку рейтингов, присвоенных международными рейтинговыми агентствами, снижение рейтингов относительно ранее установленных: пограничное значение — наличие публикаций;

реализация существенных операционных инцидентов, требующих обязательного информирования государственных органов: пограничное значение — наличие одного и более инцидентов;

выявление конфликта интересов, способное оказать влияние на уровень стратегического риска: пограничное значение — наличие фактов, занесенных в журнал регистрации конфликтов интересов;

выявление фактов несвоевременного информирования банком наблюдательного совета о пограничном значении индикаторов стратегического риска: пограничное значение — наличие одного и более фактов.

Структурные подразделения банка, в функциональные обязанности которых входит реализация стратегического плана развития, департамент управления банковскими рисками на постоянной основе проводят мониторинг индикаторов по курируемым направлениям деятельности, иных факторов, способных, по их мнению, существенно повлиять на уровень стратегического риска банка.

Структурные подразделения, контролирующие вышеприведенные индикаторы, передают в структурное подразделение управления банковскими рисками сведения, свидетельствующие о превышении пограничного значения индикатора или о наличии иных факторов стратегического риска. Структурное подразделение управления банковскими рисками осуществляет сбор и накопление информации о выявленных индикаторах для оценки подверженности банка стратегическому риску.

Мониторинг стратегического риска осуществляется в отношении степени достижения поставленных в стратегическом плане развития задач.

Для оценки уровня стратегического риска в банке могут использоваться количественные и качественные показатели. К количественным показателям можно отнести: несоблюдение целевых стратегических показателей; недополучение запланированного чистого дохода от выполнения не в полном объеме плана роста стратегических показателей; превышение показателей толерантности к рискам, установленным локальными нормативными правовыми актами банка; снижение капитала ниже уровня, установленного стратегическим планом развития, и ряд других.

К качественным показателям, по нашему мнению, относятся: принятие во внимание основных рисков, присущих банку, при разработке стратегических показателей развития банка; своевременное внесение корректировок стратегических показателей развития в случае существенных изменений в денежно-кредитной политике государства, экономической ситуации в стране; наличие в банке плана оперативных действий по восстановлению ликвидности банка, а также разграничение функций работников, ответственных за разработку стратегии, ее исполнение, мониторинг и контроль стратегического риска.

Анализ существующей практики управления банками стратегическим риском свидетельствует о непонимании значения установления конкретных индикаторов, и это повышает стратегический риск банка. Оценка уровня качественных и количественных показателей стратегического риска должна проводиться банком на регулярной основе.

Обязательным компонентом представленной методики управления стратегическим риском банка является определение контроля за проводимыми им процедурами на предварительном, текущем и последующих этапах. Это достигается благодаря регулярной проверке исполнения стратегических целей и задач структурными подразделениями банка, осуществлению анализа конъюнктуры

рынка банковских услуг и сопоставлению его с поставленными целями и задачами для своевременного принятия решений по поиску путей их реализации, либо по их изменению. Необходимо проводить анализ стратегических ошибок и принимать меры по достижению утвержденных стратегических целей банка.

Таким образом, стратегический риск банка — это риск, связанный с возникновением у банка потерь и финансовых убытков, с неполучением запланированных доходов в результате ошибок и недостатков, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка и выражающихся в недостаточном учете возможных опасностей, угрожающих деятельности банка, в неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами, в отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских), организационных и контрольных мер, обеспечивающих достижение целей деятельности банка.

Основными целями управления стратегическим риском является обеспечение прибыльного, устойчивого и долгосрочного функционирования банка; обеспечение максимальной сохранности активов и капитала банка на основе минимизации возможных убытков; поддержание принимаемого банком риска на уровне, определенном стратегией развития банка и стратегическим планом его развития. Принципами управления стратегическим риском, исходя из стратегии его развития в банке, должно стать соблюдение коллегиального принятия управленческих решений. Функционирование системы управления стратегическим риском осуществляется в рамках организационной структуры банка, адекватной достижению поставленных целей. К ним относятся: органы управления собственника банка; коллегиальные органы банка; должностные лица и структурные подразделения, выполняющие функции, направленные на недопущение возникновения факторов стратегического риска.

Предложены индикаторы раннего предупреждения, позволяющие банку оценить уровень превышения стратегического риска и принять управленческие решения для его регулирования. Для оценки уровня стратегического риска в банке могут использоваться количественные и качественные показатели. Оценка уровня качественных и количественных показателей стратегического риска должна проводиться банком на регулярной основе.

Обязательным компонентом представленной методики управления стратегическим риском банка является определение контроля за проводимыми им процедурами на предварительном, текущем и последующих этапах. Это достигается регулярным мониторингом исполнения стратегии банка.

### **Электронные публикации в Интернете**

1. Basel Committee on Banking Supervision. Care Principles for Effective Banking Supervision // Bank for International Settlements [Electronic resource]. — 2012, September. — Mode of access: <http://www.bis.org/publ/bebs230.pdf>. — Date of access: 27.12. 2014.

2. О типичных банковских рисках: письмо Банка России от 23 июня 2004 № 70-Т [Электронный ресурс]. — 2014. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48195/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48195/). — Дата доступа: 05.01. 2015.

3. Об утверждении Инструкции об организации системы управления рисками в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах: постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 29 окт. 2012 г. № 550 [Электронный ресурс] // Нац. банк Респ. Беларусь. — 2012. — Режим доступа: [http://www.nbrb.by/Legislation/documents/1\\_550.pdf](http://www.nbrb.by/Legislation/documents/1_550.pdf). — Дата доступа: 05.01. 2015.

---



---

**IRINA RABYKO**

---

***METHODOLOGICAL BASIS OF STRATEGIC  
RISK IDENTIFICATION AND CONTROL***

---

**Author affiliation.** *Irina RABYKO* (irina\_rabyko@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article defines the essence of strategic risk and its place in the risk system of a bank. The methods of strategic risk management are suggested, including the objectives, principles, structure of management, functions performed by each tier of the system. The role of control in the strategic risk management system is emphasized as an obligatory constituent of a risk management system. The list of indicators for early warning of the strategic risk level is given.

**Keywords:** strategic risk, risk-profile of a bank, management of strategic risk, strategy of risk control, forecast indicators.

UDC 336.71

---

*Статья поступила  
в редакцию 13.10. 2014 г.*

**M.В. МАРКУСЕНКО**

---

***ВАЛЮТНАЯ КОМПОНЕНТА В СТРУКТУРЕ  
ШИРОКОЙ ДЕНЕЖНОЙ МАССЫ И ЕЕ  
ВЛИЯНИЕ НА СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ***

---

Исследована структура и динамика широкой денежной массы в Республике Беларусь, выделена ее валютная компонента. Выявлены основополагающие факторы изменения валютной компоненты широкой денежной массы, определены направления ее влияния на сбалансированность экономического развития. Предложены новые подходы к исчислению коэффициента монетизации экономики с учетом расширения (включения наличной иностранной валюты) валютной составляющей в составе широкой денежной массы.

**Ключевые слова:** широкая денежная масса, иностранная валюта, депозиты, наличная иностранная валюта, коэффициент монетизации, инфляция.

УДК 336.7

---

*Марина Викторовна МАРКУСЕНКО* (markusenko@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

□□□□□□□□□□.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□

□□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.