

Стратегия риск-аппетита: лучшие практики

Онлайн-вебинар

Республика Казахстан, июнь 2020



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Выступающие

Татьяна Будишевская, директор, департамент управления рисками



**Татьяна
Будишевская**
tbudishevskaya@deloitte.ru
Тел.: +7(495)7870600,1442

Татьяна является директором компании «Делойт» в Департаменте управления рисками и имеет более чем 10-летний опыт работы в области управления рисками и управленческого консультирования. На протяжении своей профессиональной карьеры Татьяна участвовала в следующих проектах с финансовыми институтами:

- Разработка внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК), включая:
 - Риск-аппетит;
 - Идентификация и оценка значимых рисков;
 - Анализ достаточности капитала на покрытие значимых рисков;
 - Стресс-тестирование значимых рисков;
 - Разработка системы лимитов значимых рисков;
 - Отчетность и мониторинг ВПОДК.
- Диагностика ВПОДК;
- Разработка методологии оценки резервов под ожидаемые кредитные убытки в соответствии с требованиями МСФО9.
- Диагностика операционных рисков, выстраивание системы контроля за операционными рисками банка;
- Проведение сессий по самооценке операционных рисков;
- Разработка положения по управлению рисками;
- Оценка готовности банков к внедрению ВПОДК в рамках исследования Ассоциации российских банков.

Основные клиенты:

Юникредит, Фольсваген Банк Рус, Митсубиси Банк, PayPal, Мастеркард, Самрук Казына, Роснано, Сколково.

Образование и профессиональная квалификация:

Государственный университет Управления, Управление финансовыми рисками, 2000 год.

Кандидат экономических наук (работа в области управления финансовыми рисками), 2004 год.

Член Ассоциации сертифицированных бухгалтеров (ACCA), Великобритания, 2014 год.

Сертифицированный профессиональный риск-менеджер (ISO 31000), 2016.

Член Ассоциации профессиональных риск-менеджеров (PIMIA).

Выступающие

Денис Гаврилин, старший менеджер, департамент управления рисками



Денис Гаврилин

dgavrilin@deloitte.ru

Тел.: +7(495)7870600,8111

Денис является старшим менеджером Департамента управления рисками «Делойт» и имеет более чем 10-летний опыт работы в области управления рисками банковского сектора.

В 2010-2014 гг. работал в различных банках Группы ВТБ, где приобрел существенный практический опыт управления рисками и оптимизации процессов. С 2015 по 2019 год занимал позиции CRO в различных банках, включая дочерний банк международного финансового холдинга. За это время выстроил систему управления рисками с нуля, внедрил систему ВПОДК, также разрабатывал и внедрял модели ожидаемых потерь в рамках МСФО 9.

Опыт Дениса включает прохождение проверок Центрального Банка РФ и участие в исполнительных органах в качестве голосующего члена.

Профессиональный опыт:

- Разработка и внедрение модели ожидаемых потерь в рамках МСФО 9;
- Контроль и управление политикой Банка в области риск-менеджмента, определение риск-аппетита Банка, управление системой ВПОДК;
- Разработка и внедрение системы прогнозирования ключевых банковских показателей в рамках осуществления кредитной политики;
- Контроль за широким спектром риск показателей Банка, проведение стресс-тестирований, анализа факторов риска и других мер управления рисковыми позициями.

Образование и профессиональная квалификация:

Московский государственный университет им. Ломоносова, Физический факультет;

Российская экономическая школа, программа «Мастер финансов» (CFA Institute University Affiliation Program);

Является кандидатом 2 уровня программы FRM.

Наши услуги в области определения, управления и мониторинга риск-аппетита

Описание услуг	Преимущества для клиента
<ul style="list-style-type: none">• Разработка модели определения риск-аппетита.• Разработка показателей для постоянного мониторинга риск-аппетита.• Каскадирование риск-аппетита до уровня операционных лимитов и ключевых индикаторов риска для бизнес подразделений и основных типов риска.• Разработка методологической документации/ формирование предложений по изменению методологической документации в области определения, управления и мониторинга риска-аппетита, разработка форм отчетностей по риск-аппетиту.• Разработка стратегии управления рисками и капиталом.	<ul style="list-style-type: none">✓ Риск-аппетит является ключевым элементом стратегического планирования.✓ Внедрение риск-аппетита позволяет добиться устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Содержание

Понятие риск-аппетита	6
Обзор “Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня” республики Казахстан. Стратегия риск-аппетита	13
Определение/ пересмотр риск-аппетита	18
Формализация и коммуникация	24
Мониторинг риск-аппетита	32



Понятие риск-аппетита



“Риск–аппетит – это заранее определенные уровни и виды рисков в рамках допустимого уровня рисков, которые банк готов принять для достижения своих целей, исходя из масштаба и характера его деятельности в рамках стратегии и бизнес-плана”

– **Базельский комитет по банковскому надзору.**
Базовые принципы эффективного надзора за банковской деятельностью.

- Риск–аппетит должен отражать приемлемый уровень рисков, влияющих на достижение конкретных стратегических целей. Поэтому показатели должны формулироваться исходя из направлений деятельности, которые банк рассматривает как стратегически значимые.
- Риск–аппетит должен быть предложен менеджментом банка и утвержден советом директоров.

Почему важно определять риск-аппетит?



Определение и формализация уровня риск – аппетита ...

- ... **позволяет выявить ключевые риски**, которые могут оказать существенное влияние на достижение плановых целей, а также на управлении рисками в рамках риск-аппетита. Повышенный интерес получают риски, воздействие которых может привести к повышению уровня риск-аппетита.
- ... служит ориентиром для менеджмента и совета директоров **при разработке стратегии развития компании**, выявлении приоритетных направлений деятельности. Риск-аппетит корректирует цели, накладывает ограничения и учитывается в рамках приоритизации целей.
- ... служит **ориентиром** для менеджмента **при принятии решений** с учетом риска. Мотивирует менеджмент принимать решения в рамках риск-аппетита компании или задает предпосылки для пересмотра риск-аппетита.
- ... **позволяет осуществлять распределение ресурсов**, которое обеспечит оптимальное достижение поставленных целей банка.

Что регуляторы говорят о риск-аппетите? (1/3)



Финансовые институты должны совершенствовать свой подход к определению риск-аппетита

- Риск-аппетит должен быть определен в соответствии с **долгосрочной стратегией компании**. Процесс установления риск-аппетита должен быть **интегрирован в процесс стратегического планирования и бюджетирования**.
- Финансовые институты должны устанавливать **несколько показателей риск-аппетита**.
- Риск-аппетит должен быть четко определен как на уровне целой компании, так и на уровне отдельной бизнес-единицы.

Что регуляторы говорят о риск-аппетите? (2/3)



Подход к риск-аппетиту должен быть комплексным

- Важно поддерживать хорошее «качество капитала», фокусироваться на управлении ликвидностью и доступности капитала.
- Крупные финансовые институты должны на регулярной основе **контролировать материальные статьи** и **подверженность их риску**, быть способным собирать и обрабатывать информацию об их изменениях в считанные часы.
- Необходимо повышать уровень прозрачности и раскрытия информации.

Что регуляторы говорят о риск-аппетите? (3/3)



Риск-аппетитом нужно «эффективно» управлять

- На регулярной основе пересматривать и проводить валидацию моделей оценки рисков на предмет адекватности и обоснованности сделанных допущений и лимитов; а также на предмет способности финансового института брать на себя данный риск.
- Финансовые институты должны фокусироваться в том числе и **на концентрации и на корреляции рисков** между собой.
- **Сценарный анализ** рисков в рамках стресс-тестирования должен проводиться **рабочей группой**, в состав которой входят как и **риск-менеджеры, так и руководящее звено** финансового института.

Что рейтинговые агентства говорят о риск-аппетите?



Организации должны совершенствовать свой подход к определению и управлению риск-аппетитом

- Необходимо повышать осведомленность сотрудников банка о рисках для того, чтобы управление рисками было неотъемлемой частью ежедневного процесса принятия решений.
- Согласно методологии оценки системы управления рисками Standard & Poor's необходимо:
 - Демонстрировать, что решения в пользу риска или доходности принимаются с учетом риск-аппетита.
 - Осведомлять сотрудников банка о показателях риск-аппетита.
 - Демонстрировать каким образом риск-аппетит и толерантность к риску учитывается в сфере риск-менеджмента.
- Демонстрировать каким образом риск-аппетит взаимосвязан с лимитами* банка.
- Риск-аппетит должен быть определен в виде совокупности и количественных и качественных показателей.

* Лимит – ограничение на типы, объемы, сроки, а также иные параметры осуществления банковских операций в целях соблюдения риск-аппетита Банка.

Процесс определения, управления и мониторинга риск-аппетита



Обзор “Правил
формирования системы
управления рисками и
внутреннего контроля для
банков второго уровня” от 12
ноября 2019 года республики
Казахстан.
Стратегия риск-аппетита

Постановление Правления
№ 188



Обзор “Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня” от 12 ноября 2019 года. Стратегия риск-аппетита (1/4)

Стратегия риск аппетита

Совет директоров банка утверждает стратегию риск-аппетита в качестве отдельного документа, либо как составной части стратегии банка.



Стратегия риск-аппетита определяет:

- Четкие границы объема принимаемых рисков.
- Риск-профиль деятельности банка.



Стратегия риск-аппетита учитывается:

- При **стратегическом** и **бюджетном** планировании.
- Во внутренних процессах оценки достаточности капитала и ликвидности.
- При **формировании организационной структуры банка** и политики оплаты труда.

Обзор “Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня” от 12 ноября 2019 года. Стратегия риск-аппетита (2/4)

Стратегия риск аппетита



Эффективная стратегия риск-аппетита:

- Содержит **описание риск-профиля** банка.
- Содержит **процесс распространения стратегии** по всем структурным подразделениям и доводится до сведения работников банка.
- Направлена на **внедрение риск-культуры** на всех уровнях организационной структуры банка, а также на **распространение практики соблюдения уровней риск-аппетита** в рамках риск-культуры.
- Обеспечивает **защиту от** принятия банком **избыточных рисков при принятии решений**.
- Является основой для формирования заявления аппетита к риску.
- Меняется в случае существенных изменений рыночных условий и (или) уровня финансовой устойчивости банка.

Обзор “Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня” от 12 ноября 2019 года. Стратегия риск-аппетита (3/4)

Заявление риск-аппетита

В рамках стратегии риск-аппетита совет директоров банка формирует заявление риск-аппетита.

- **Заявление риск-аппетита устанавливает** общее направление в отношении принимаемых банком рисков в рамках бюджетного планирования и операционной деятельности банка.
- **Риск-аппетит определяется** банком путем проведения оценки приемлемости установленного риск-аппетита в текущий период времени и насколько он будет приемлем в будущем посредством проведения стресс-тестирования (сценарного анализа и анализа чувствительности).



Уровни риск-аппетита включают следующие пределы уровня рисков:

1. **Уровень, не требующий применения корректирующих мер.**
2. **Уровень**, определенный как **допустимый**, но требующий отдельных корректирующих мер в действующих процедурах системы управления рисками с целью снижения уровня риска.
3. **Уровень**, определенный как **высокий**, требующий применения соответствующих мер с целью не допущения ухудшения финансовой устойчивости банка и его платежеспособности.

Агрегированные уровни риск-аппетита **пересматриваются на периодической основе.**

Уровни риск-аппетита по отдельным видам риска пересматриваются в течение года при изменении ситуации на рынке, но в рамках агрегированного уровня риск-аппетита.

Обзор “Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня” от 12 ноября 2019 года. Стратегия риск-аппетита (4/4)

Заявление риск-аппетита



Эффективное заявление риск-аппетита:

- **Формируется с учетом стратегии банка.**
- **Определяет** по каждому существенному виду риска **агрегированные уровни риск-аппетита**, которые банк принимает в своей деятельности с учетом риск-профиля.
- **Включает количественные показатели**, которые используются для определения агрегированных уровней риск-аппетита по каждому существенному виду риска.
- **Включает заявление качественного характера**, которое описывает основания принятия банком рисков, либо их исключения, включая репутационные и иные риски, количественная оценка по которым не осуществима, а также устанавливает подходы, позволяющие их контролировать.
- **Подразумевает прогностический подход**, учитывает результаты стресс-тестирования с целью выявления потенциальных событий, приводящих к нарушению уровней риск-аппетита.



Эффективные уровни риск-аппетита:

- Устанавливаются **на уровне, способствующем соблюдению банком агрегированного уровня риск-аппетита.**
- **Учитывают имеющиеся капитал, ликвидность, доходность, стратегию развития.**
- Учитывают все существенные риски концентрации (концентрацию на клиента, на валюту, на страновой риск, на сегменты рынка и иные виды концентрации).
- Основаны не только на применении лучших практик и (или) требованиях уполномоченного органа, но и учитывают присущие банку существенные риски.
- Разработаны с применением объективных и понятных оценок, не двусмысленны.
- Регулярно **пересматриваются на актуальность.**
- Учитывают обоснованные допущения, подкрепленные результатами стресс-тестирования.



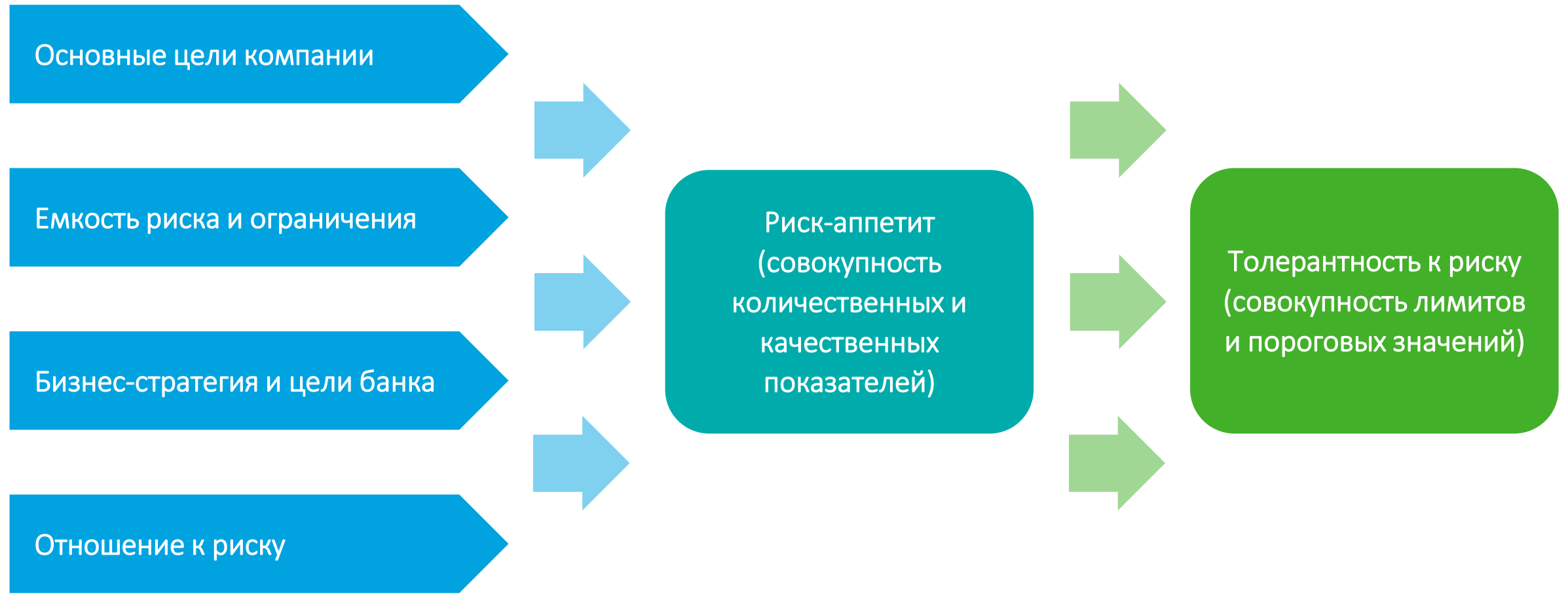
Определение / пересмотр риск-аппетита

Процесс определения риск-аппетита



Мониторинг и пересмотр риск-аппетита проводится на регулярной основе, а также при изменении стратегии банка, экономических условий и в соответствии с требованиями регулятора

Определение риск-аппетита: подход Делойт (1/2)



Определение риск-аппетита: подход Делойт (2/2)

Факторы, влияющие на определение риск-аппетита

Основные цели

- Стадия жизненного цикла развития компании
- Мнения основных заинтересованных сторон (акционеры/ держатели облигаций и др.) в отношении количества риска, которое компании следует принять

Емкость риска и ограничения

- Финансовые (достаточность капитала,...)
- Репутационные (отношение клиентов,...)
- Регуляторные (соблюдение норматива достаточности капитала банка,...)
- Инфраструктурные (система бухгалтерского учета/ объем транзакций,...)
- Человеческие (наличие необходимых квалификаций, опыта сотрудников,...)

Бизнес-стратегия и цели банка

- Должны быть взаимосвязаны с риск-аппетитом
- Стратегия и цели банка должны являться базой для определения риск-аппетита

Отношение к риску

- Культура риск-менеджмента (задаваемый тон сверху, управление, контроль,...)
- Процессы риск-менеджмента (оценка, мониторинг,..)
- Системы риск-менеджмента (данные, отчетность,...)

Количественные показатели риск-аппетита

Примеры

Платежеспособность

- Банк не хочет, чтобы при реализации рисков (включая реализацию события с экстремальными потерями) его капитал уменьшился бы более чем x %.

Рейтинг

- Банк не хочет, чтобы снижение капитала банка при реализации рисков превысило бы определенный процент x , что могло бы послужить основанием для снижения рейтинга банка.

Прибыль

- Банк не хочет терять более чем x процентов от плановой прибыли.

Стоимость компании

- Банк хочет принять на себя определенный размер и вид рисков, которые максимизируют стоимость компании.

Ключевые принципы при определении количественных показателей риск-аппетита

- Должны быть точными и измеримыми.
- Должны подлежать управлению в оперативном порядке.
- Должны быть репрезентативными - предоставлять достаточную и необходимую информацию для менеджеров и лиц, принимающих риск.

Качественные показатели риск-аппетита

В определенных случаях некоторые аспекты риска не дают возможность аккуратно и точно выполнить количественную оценку либо выполнение оценки может быть очень ресурсозатратно. Ниже приведены примеры, ограничивающие определение количественных показателей риск-аппетита.

Доступность данных

- Отсутствие исторических данных, необходимых для получения надежных результатов модели.

Систематические изменения

- Основные фундаментальные драйверы модели изменились, что уменьшает прогнозную силу модели.

Модельный риск

- Сложность в моделировании воздействия экономических и политических процессов.

Правовые и репутационные

- Правовые ограничения, государственная политика, репутационные риски.

Примеры качественных показателей риск-аппетита

Определите риски, которые банк не хочет принимать и откажитесь от активностей, которые вызывают данные риски, например: не инвестировать в CDO* или не выдавать валютные кредиты.

* CDO (collateralized debt obligation) - ценные бумаги, обеспеченные долговыми обязательствами

Формализация риск-аппетита и коммуникация



Необходимость в формализации риск-аппетита



Заявление о риск-аппетите

Ключевые принципы



Донесение информации до сотрудников с помощью матрицы рисков

	Избегание риска	Частичное принятие риска	Открытость к риску	Поиск риска	Активный поиск риска
	Предотвращение потерь – ключевая цель	Низкий риск - низкая ожидаемая доходность	Средний уровень риска, средняя ожидаемая доходность	Высокая доходность, высокая вероятность потерь	Фокус на получении максимальной доходности, очень высокий риск потерь
Кредитный риск			✓		
Рыночный риск		✓			
Риск ликвидности	✓				
Риск концентрации		✓			
Процентный риск					✓
.....					

Соотнесение между собой толерантности к отдельному риску в частности и толерантности к общему риску компании (1/2)

Выбор показателей и метрик



Вызовы

- Различные показатели и метрики используются в целях измерения и управления каждым отдельным риском.
 - Показатели по расходам - операционный риск
 - Показатели по капиталу - инвестиционный риск
- Сложно определить один единственный показатель в целях учета всех рисков (особенно, операционных и стратегических).



Комментарии

- В идеальном мире каждый риск должен быть оценен с помощью показателей, свойственных для конкретно этого риска, и стандартизированного универсального показателя, применяемого для оценки всех рисков.
- VaR*, расчет экономического капитала и волатильность прибыли - могут наилучшим образом подходить для оценки широкого разнообразия всех рисков.

* VaR – выраженная в денежных единицах оценка величины, которую не превысят ожидаемые в течение данного периода времени потери с заданной вероятностью.

Соотнесение между собой толерантности к отдельному риску в частности и толерантности к общему риску компании (2/2)

Корреляция рисков



Вызовы

- Корреляция между различными видами рисков часто не очевидна.
- Наблюдаемые данные по многим событиям риска не доступны.



Комментарии

- Стресс-тестирование может быть использовано для определения корреляции рисков, однако результаты стресс-тестирования будут сильно зависеть от используемых допущений.
- В соответствии с данным подходом корреляция рисков оцениваются путем моделирования отдельных событий риска, а затем моделирования тех же событий риска в парах.
- Количество событий риска, которое можно смоделировать, используя данный подход, ограничено. В связи с этим наилучшим способом будет смоделировать самые разнообразные события риска, а затем использовать полученные данные для оценки корреляции между более похожими событиями.

Примеры используемых показателей и лимитов



- Капитал 1 - ого уровня
- Экономический капитал на каждый из рисков
- Рентабельность собственного капитала
- Рост чистой прибыли на акцию
- Активы, взвешенные с учетом риска (RWA)
- VaR
- Невозврат кредитов
- Соотношение активов к капиталу
- Коэффициенты ликвидности
- Обращения регулятора (несоответствия, штрафы)
- Жалобы от клиентов

Концепт оценки уровня принятия риска

Оценка уровня принятия рисков (или непосредственное сопоставление потенциала принятия рисков и реальных рисков) осуществляется в соответствии с оценкой использования лимитов в рамках процесса риск-лимитирования. Совокупный риск-лимит как стратегический уровень системы лимитов также отражает риск-аппетит акционеров банка по принятию рисков.

Внутренний капитал

(потенциал покрытия рисков)

Уровень риск-аппетита

Совокупный риск-лимит

(целевой уровень совокупного риска)

Лимит (кредитный риск)

Лимит (риск ост. стоим.)

Лимит (рыночный риск)

Лимит (операционный риск)

Лимит (качественные риски)

Оценка использования лимитов

Совокупный уровень риска

(текущий уровень рисков)

Кредитный риск (UL)

Риск ост. стоим. (UL)

Рыночный риск (UL)

Операционный риск (UL)

Качественные риски



Мониторинг риск-аппетита

Мониторинг и пересмотр риск-аппетита



Эффективный мониторинг и взаимодействие

Панель управления

Шаблон заявления о риск-аппетите

Этап 1: Обзор текущего стратегического плана компании, а также изменение, постановка и утверждение новых целей. После того как цели были идентифицированы, их нужно «измерить».

Этап 2: Идентификация и оценка рисков, связанных с достижением данной цели; определение допустимого отклонения от заданной цели.

Таблица толерантности к риску представляет собой визуальный индикатор уровня чувствительности в отношении каждой из целей компании.

Цель определена на этапе 1 в рамках процесса стратегического планирования		Целевое значение - измеритель цели	Стратегическая ценность - ценность для компании достижения данной цели					
			Отсутствует	Низкий	Средний	Высокий		
			0	1	2	3	4	5
Стратегическая цель № 1 – рентабельность собственного капитала (RoE) - продолжать обеспечивать стабильно высокий показатель RoE.								
Целевое значение	RoE - 15 % в 2021	Стратегическая ценность						
Риски, влияющие на достижение цели	<ul style="list-style-type: none"> Изменение процентных ставок Кредитный риск 	Влияние риска						
Заявление о риск-аппетите	Отрицательное отклонение от целевого RoE при реализации рисков не должно превышать 30%	Уровень риск-аппетита						

Заявление о риск-аппетите – формулировка показателя риск-аппетита и его приемлемое значение	Влияние риска – потенциальное воздействие на компанию при реализации риска
---	--

Пересмотр риск-аппетита на основе результатов мониторинга и других факторов





Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.