

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Риск – менеджмент в системе управления банком на примере  
ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2019.1406.ВКР

Руководитель работы, кэн.,  
доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ В.Н. Тишина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ВШЭУ – 421  
\_\_\_\_\_ Е.И. Попкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Попкова Е.И. Риск – менеджмент в системе управления банком на примере ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» – Челябинск: ЮУрГУ (НИУ), ЭУ-421, 71 с., 5 ил., 8табл., библиографический список – 23наим., 4 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по совершенствованию управления риск – менеджментом в системе банка.

В работе рассмотрены теоретические основы системы риск – менеджмента в банке, проведен финансовый анализ банка с последующим выявлением проблем у предприятия. В завершение предложены соответствующая рекомендация по совершенствованию управления риск – менеджментом в банке.

## ANNOTATION

Popkova E.I. Risk – management in a bank management system by example  
JSC CHELINDBANK Chelyabinsk: SUSU,  
HSEM-421, 71pages., 5 drawings.,8  
tables.,23 bibliography names.,4 applicatios

The final qualifying work was carried out with the aim of developing measures to improve risk management – management in the bank system.

The paper discusses the theoretical foundations of the risk – management system in the bank, conducted a financial analysis of the bank, followed by the identification of problems in the enterprise. In conclusion, the proposed recommendations for improving risk management in the bank.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК – МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ.....	10
1.1 Понятие риск – менеджмента и его классификация.....	10
1.2 Нормативно - правовая база регулирования риск – менеджмента.....	21
1.3 Управление риск – менеджментом.....	29
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РИСК–МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	43
2.1 Экономическая характеристика ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	43
2.2 Анализ управления риск–менеджмента ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	48
2.3 Разработка рекомендаций по улучшению управления риск – менеджментом ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Вертикальный анализ активов ПАО "ЧЕЛИНДБАНК" за 2016- 2018гг.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Вертикальный анализ пассива ПАО "ЧЕЛИНДБАНК" за 2016-2018гг.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Горизонтальный анализ активов ПАО "ЧЕЛИНДБАНК" за 2016-2018гг.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Горизонтальный анализ пассивов ПАО "ЧЕЛИНДБАНК" за 2016-2018гг.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях роста неопределённости и сохранения вызовов важная задача для российских банков заключается в полномерном внедрении улучшенной бизнес-модели, предполагающей укрепление системы корпоративного управления, администрирования и текущих операций. Отдельные банки по-прежнему сталкиваются с трудностями, которые вызваны слабой системой управления рисками и необслуживаемыми кредитами.

Дальнейшее укрепление устойчивости банковского сектора будет способствовать развитию здоровых макрофинансовых связей и повышению экономического роста при сокращении рисков.

Развитие банковской деятельности в условиях роста неопределённости на финансовых рынках должно сопровождаться пересмотром бизнес-моделей банков с учётом цифровизации экономики, необходимостью повышения размеров собственного капитала в целях обеспечения их надёжности, уменьшения вероятности возникновения банкротства и минимизация рисков финансовых инструментов для кредиторов и вкладчиков. Именно поэтому для обеспечения финансовой устойчивости российским банкам следует изменить бизнес-модели своей деятельности, повысить значение коэффициентов адекватности собственного капитала, улучшить механизмы риск-менеджмента, диверсифицировать банковский бизнес и совершенствовать инструменты его управления.

Наличие риска – важная черта банковской деятельности. Риск присутствует как на первом этапе создания организации, так и в течение всей дальнейшей деятельности организации. При этом любой банк подвержен к потере не только финансовых и материальных ресурсов, но и, например, к трудовым потерям и потерям времени, которые тоже могут причинить очень существенный ущерб банковской деятельности.

Риск–менеджмент – это совокупность приемов, мероприятий и способов, которые позволяют в определенной степени предугадать появление любой рискованной ситуации и принимать действия к её уничтожению или снижению негативных последствий наступления подобных событий, т.е. как систему управления рисками. Иными словами - это деятельность по управлению рисками предполагает снижение степени риска и получение максимально возможного дохода в банке.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендации по повышению эффективности управления риск–менеджментом на примере ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

Цель выпускной квалификационной работы определила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретические основы риск – менеджмента как фактора управления банком;
- провести анализ риск–менеджмента в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности риск–менеджмента в банке.

Объектом исследования является ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

Предмет исследования – управление риск–менеджментом в банке.

Теоретической и методологической базой выпускной квалификационной работы являются научные труды российских и зарубежных ученых по проблемам кредитования и управления риск–менеджментом в банке.

Информационно – эмпирическую базу исследования составили статьи, законодательные и нормативно-правовые документы РФ, нормативные акты и аналитические материалы ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК – МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

## 1.1 Понятие риск – менеджмента и его классификация

Риск–менеджмент подразумевает создание необходимой инфраструктуры для составляющих поиска «узких мест» в управлении, порождающих возникновение рисков, и непосредственное управление риском.

Риск–менеджмент подразумевает выполнение следующих функций.

1. Определение ситуации. Установление целей, стратегии, области применения и параметров организации, где применяется процесс риск-менеджмента.

2. Обмен информацией и консультирование. Информирование всех заинтересованных сторон об идентификации, анализе и оценке рисков с целью совершенствования процесса управления рисками с учетом различных восприятий риска.

3. Идентификация риска. Банк должен идентифицировать источники, области воздействия и последствия риска. Цель данного этапа – составление исчерпывающего перечня рисков, которые оказывают влияние на достижение поставленных целей.

Для корректной идентификации риска большое значение имеет актуализированная информация; важно также, чтобы сотрудники обладали соответствующими знаниями (перечень необходимых компетенций указан в ПС «Специалист по управлению рисками»).

4. Анализ риска. Включает рассмотрение причин и источников риска, его положительных и отрицательных последствий, а также вероятность их возникновения. Важно учитывать чувствительность риска к изменению предварительных условий возникновения. Вероятность возникновения и последствия риска могут быть определены путем моделирования исходов событий.

5. Оценивание риска. Включает сравнение уровня риска, выявленного на этапе анализа, с уровнем риска на момент возникновения ситуации. Например, оценка эффекта от калибровки моделей прогнозирования probability of default (PD), отражающая объемы досоздания резервов и распределения портфеля ссуд по рейтингам кредитоспособности при изменении параметра PD.

6. Воздействие на риск. Циклический процесс по снижению остаточного риска. Основные реакции на уровень риска:

- избежание риска;
- устранение источника риска;
- изменение возможностей риска;
- изменение последствий риска;
- хеджирование риска;
- осознанное удержание риска.

7. Мониторинг. Регулярное наблюдение в целях анализа, оценки и воздействия на идентифицированные ранее риски и идентификация новых рисков.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000–2010 проект управления рисками представляет собой комплексный план мероприятий, планируемых к реализации в целях оптимизации существующих процессов, внедрения нового направления деятельности и достижения других подобных целей с наименьшими потерями. План управления рисками может включать в себя алгоритм реализации планируемых мероприятий, оценку источников финансирования, подробный расчет показателей эффективности реализации определенного проекта.

Главная цель управления рисками – получение ответа на вопрос о возможности минимизации риска и конкретных направлениях такой минимизации. Это предполагает получение ответов на вопросы:

- о возможности реализации определенного проекта в принципе;
- целесообразности реализации проекта или программы;
- относительно того, какой из вариантов действий предпочтительнее (если подлежат сравнению несколько вариантов);



– о необходимом объеме финансирования мероприятий.

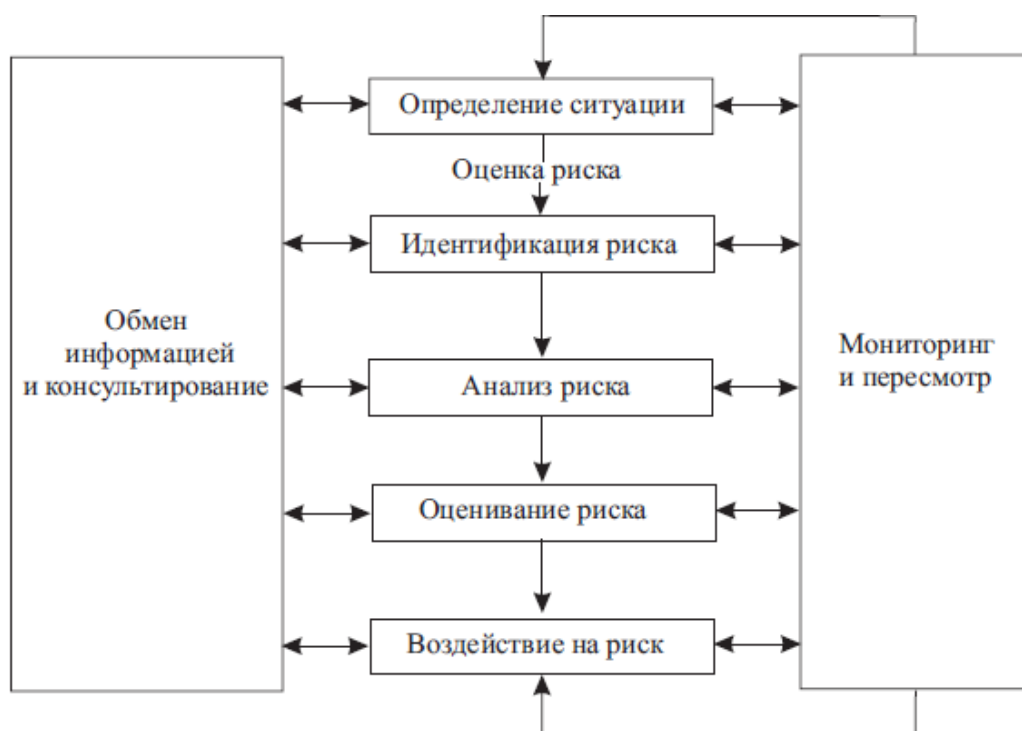


Рисунок 1 - Иллюстрация процесса риск-менеджмента в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000–2010

План реализации разрабатываемых проектных мероприятий должен учитывать финансовые и технические возможности и оценку целесообразности того или иного варианта воплощения в жизнь каждого мероприятия с учетом всех возможных рисков.

Необходимость разработки и реализации различных оптимизационных программ обуславливается необходимостью внедрения изменений как в отдельные процессы, так и в деятельность организации в целом.

Например, в корпоративном кредитовании активно развивается сегмент онлайн-кредитования. За счет автоматизированной аналитики по внешним и внутренним клиентам формируется предодобренное предложение по кредитному

продукту для конкретного клиента. Данное оптимизационное мероприятие позволяет существенно сократить затраты банка на трудовые ресурсы (андеррайтеров), но без должного подхода к выстраиванию процесса и учета всех факторов при этом формируется кредитный портфель с повышенным уровнем риска. Стало быть, определение эффективности проектного решения предполагает четкую формулировку проблемы, подлежащей решению, определение цели реализации мероприятий и анализ возможных источников финансирования.

Расчет эффективности показателей предполагает получение ответа на вопрос, каков будет эффект вследствие внедрения того или иного оптимизирующего мероприятия. Оценка рисков проекта, в свою очередь, позволит предусмотреть все возможные направления нежелательного роста затрат.

Разработка корпоративной политики управления рисками, помимо прочего, может включать в себя:

- анализ внутренней и внешней среды;
- оценку возможной степени достижения лучших показателей;
- определение плана мероприятий;
- оценку возможности реализации выбранной стратегии в существующих условиях.

Важный аспект разработки политики управления рисками – ориентация на критерии успешности, а также оценка степени достижимости либо превосходства данных критериев. Такую оценку необходимо проводить с учетом достижимости технологических, управленческих и экономических показателей. Стратегия развития в области управления рисками, предусматривающая внедрение каких-либо инноваций, достаточно трудно реализуема, но обуславливает достижение синергетического эффекта. Реализация инновационной стратегии в области управления рисками позволит наиболее эффективно использовать потенциал развития и улучшить текущие результаты.

Управление рисками должно гармонично вписываться в любую стратегию управления (в данном случае – в корпоративную стратегию устойчивого развития кредитной организации).

Диагностика риска – основа процесса управления. Из всего многообразия рисков необходимо выбрать те риски, устранение которых в наибольшей степени повлияет на эффективность. Риски, обусловленные возникновением форс-мажорных обстоятельств, особенно опасны, поскольку их появление характеризуется внезапностью, непредсказуемостью и невозможностью прогнозирования; среди рисков подобного характера следует выделить политический переворот, военные действия, стихийные бедствия и т.п.

При анализе рисков обычно применяют количественный и качественный подходы. В ряду характеристик качественного подхода к анализу рисков следует назвать обязательную идентификацию риска, анализ степени его воздействия на отдельные процессы и разработку мер по минимизации риска. Количественная оценка рисков производится с применением метода сценариев, имитационного моделирования или иных методов.

Анализ чувствительности к риску – широко распространенный и часто применяемый метод количественного анализа. Целью анализа чувствительности является оценка изменений показателей эффективности под влиянием различных факторов – факторов чувствительности.

Практическая реализация метода анализа чувствительности предполагает:

- определение ключевых факторов, оказывающих влияние на планируемые результаты;
- прогноз отклонения значений выявленных факторов;
- обнаружение факторов, вследствие изменения которых наблюдается наиболее значительное изменение итогового показателя эффективности;
- принятие дальнейших решений по управлению переменными факторами.

Результаты, получаемые в рамках анализа чувствительности, могут быть проиллюстрированы следующим образом: на оси абсцисс откладываются

значения изменений факторов, на оси ординат – значения показателей, связанных с рассматриваемыми факторами чувствительности. Важной особенностью применения анализа чувствительности является использование принципа «при прочих равных условиях», согласно которому изменение одного фактора, принятого в качестве ключевого, не влечет за собой изменение других факторов (для каждого фактора расчеты производятся отдельно). В случае, если между факторами наличествует существенная корреляция, в целях повышения точности и достоверности результатов анализа, как правило, применяется один из следующих подходов:

- двухфакторный анализ чувствительности;
- учет взаимосвязи между факторами.

Сценарный анализ позволяет выявить величину изменения ключевых показателей при изменении группы факторов. Обычно аналитиком разрабатываются три возможных сценария – реалистичный (базовый), оптимистичный и пессимистичный. Реалистичный сценарий характеризует текущее состояние и предполагает сохранение во внутренней и внешней среде основных выявленных тенденций.

Разработка каждого сценария сопровождается оценкой вероятности его наступления. Для определения величины изменения показателей чаще всего используют линейную, экспоненциальную и логистическую регрессии. На основе статистических данных проводится регрессионный анализ. В группу факторов, влияющих на изменение показателей, входят различные макропеременные (ВВП, инвестиции в основной капитал, уровень безработицы и др.). По полученным уравнениям регрессии строят тенденцию от прогнозных значений переменных, входящих в группу факторов.

Одним из методов статистического анализа рисков является стохастическое моделирование. Разработка стохастической модели требует от аналитика выбора вида распределения риск-переменной и определения корреляции между несколькими переменными. Практика прогнозирования свидетельствует о том,

что наиболее распространенными видами распределения величин являются равномерное, нормальное и треугольное распределения.

Таким образом, разработка алгоритмов и процедур управления риском предполагает определение основного вектора данной деятельности, а также приоритетных и второстепенных направлений. В рамках управления риском необходимо разрабатывать альтернативные варианты развития событий для каждого процесса.

Важная характеристика кредитной политики банка – качество кредитного портфеля, которое оценивается по системе коэффициентов, включающей абсолютные и относительные показатели, характеризующие долю отдельных кредитов в структуре ссудной задолженности.

Основополагающий момент в управлении кредитным портфелем банка – выбор критериев оценки качества отдельно взятой ссуды. В мировой и отечественной банковской практике накоплен немалый опыт анализа кредитных портфелей. При анализе кредитного портфеля банки используют данные балансов и отчетности. Ряд банков для более глубокого анализа формируют свою собственную информационную базу, накопительные таблицы и ведомости.

Банком России 28 июня 2017 г. утверждено новое Положение «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» (вместо аналогичного Положения<sup>6</sup> (далее – Положение № 254-П), действовавшего до 13 июля 2017 г.), вступившее в силу 14 июля 2017 г.<sup>7</sup> (далее – Положение № 590-П). Данным нормативным актом урегулированы вопросы оценки кредитного риска по выданной ссуде, порядок осуществления процедуры формирования резервов на возможные потери по ссудам (РВПС) с учетом обеспечения по ссуде, порядок определения размера расчетного резерва, а также закреплены правила списания безнадежной задолженности по ссудам и определены особенности надзора за порядком формирования резерва.

Основное изменение при переходе от Положения № 254-П к Положению № 590-П коснулось оценки РВПС в части анализа реальной деятельности заемщиков и обеспечения по юридическим лицам, зарегистрированным на территории РФ. По данным организациям могут быть учтены исключительно рейтинги, присвоенные аккредитованными Банком России российскими кредитными рейтинговыми агентствами. Это изменение было принято с целью нивелировать влияние политических/санкционных факторов.

В соответствии с Положением № 590-П по критерию обеспеченности представляется возможным выделить следующие виды ссуд:

- обеспеченные – ссуды, имеющие обеспечение в виде ликвидного залога, реальная стоимость которого равна ссудной задолженности или превосходит ее, либо имеющие банковскую гарантию, гарантию Правительства РФ и субъектов РФ, либо застрахованные в установленном порядке;

- недостаточно обеспеченные – ссуды, имеющие частичное обеспечение (не менее 60 % от размера ссуды) или низкую ликвидность;

- необеспеченные – такие ссуды либо не имеют обеспечения, либо рыночная стоимость обеспечения составляет менее 60 % от размера ссуды.

Цель установления категории качества ссуды – определение вероятности потерь банка и создание резерва на возможные потери, связанные с наличием кредитного риска по конкретной ссуде либо по портфелю однородных ссуд [19].

Кредитная организация обязана на регулярной основе формировать профессиональные суждения об уровне кредитного риска по ссуде/портфелю однородных ссуд, выявляя при этом факты обесценения. На основании профессионального суждения принимается решение о досоздании/ропуске резервов, изменении категории качества.

Для оценки уровня кредитного риска по портфелям однородных ссуд нет четко сформулированной методики. В Положении № 590-П указываются два метода оценки:

– вероятностный, когда будущие потери оцениваются на основе статистических данных;

– оценка уровня кредитного риска с учетом факторов, характеризующих заемщиков, включенных в портфель однородных ссуд.

В Положении № 590-П подчеркивается, что данный перечень методов не является исчерпывающим и регулируется внутренними нормативными документами кредитной политики банка.

Кредитная политика банка, по сути, определяет направления и особенности деятельности банка в сфере кредитно-инвестиционных операций и разрабатываемые банком процедуры, обеспечивающие снижение рисков. По сути кредитная политика должна обеспечивать надежность, безопасность и прибыльность кредитных операций. Банку необходимо четко формулировать кредитную политику, которая позволяла бы определять направления использования средств акционеров, вкладчиков и других клиентов, регулировать состав и объем кредитного портфеля, а также управлять кредитными рисками.

Еще один элемент управления кредитным портфелем – разработка лимитов кредитования. Лимиты, ограничивающие объемы и сроки кредитных операций с одним клиентом или их группой, устанавливаются исходя из того уровня потерь, который банк согласен понести в случае реализации кредитных рисков. Кредитный лимит – это отношение объема допустимых потерь к вероятности потерь от кредитных операций.

Изучение кредитоспособности заемщиков сводится к расчету финансовых коэффициентов и анализу денежных потоков на основе данных баланса и отчетности. Чаще всего для оценки рисков рассчитываются показатели ликвидности, структуры капитала, структуры активов и пассивов по степени ликвидности и срочности, оборачиваемости, рентабельности, но отсутствие критериальных уровней по некоторым из них затрудняет проведение целостного анализа кредитоспособности. Эту проблему можно разрешить, используя опыт зарубежных и отечественных банков, а также посредством скрупулезного анализа

корпоративной информации, накопленной в банке при реализации им кредитной политики.

Одним из методов уменьшения кредитного риска является диверсификация кредитного портфеля, то есть распределение ссуд банка между широким кругом клиентов из различных отраслей национального хозяйства, использующих разные виды обеспечения.

Применяемая в банке модель управления риском должна базироваться на следующем принципе: перед принятием управленческого решения в конкретной ситуации необходимо выбрать стиль руководства, который будет реализован в данном случае, то есть модель принятия решения может быть применена рабочей группой, экспертной группой, подразделением и т.п.

Для обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных целей в банке должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками.

Принятие кредитного риска, как правило, происходит в online-режиме в системе принятия решений, в которой реализованы механизмы всесторонней оценки заемщиков:

- аппликационный (в основе оценки кредитного риска лежат анкетные данные заемщика), поведенческий (оценка кредитного риска исходя из наиболее вероятных финансовых действий заемщика) и антимошеннический скоринг (в основе оценки кредитного риска лежат запросы по заемщику в информационно-аналитических системах, возможно, содержащих информацию о ранее зафиксированных мошеннических действиях заемщика);

- анализ финансового положения, кредитной истории (в том числе учитываются кредитные истории и обязательства перед другими банками, полученные из бюро кредитных историй);

- структурирование сделок и оценка целей кредитования;

- проверка соответствия всех необходимых юридических и иных документов заемщика;



– поиск социально-демографических связей заемщика с заемщиками или группами заемщиков, которым присвоен статус высокорискованных.

На основании проведенной оценки заемщику устанавливается внутренний кредитный рейтинг и соответствующие ему коэффициенты PD PIT (вероятность дефолта в данный момент времени) и PD TTC (вероятность дефолта на экономическом цикле).

Данные показатели отражают уровень кредитного риска по заемщику и выражаются в абсолютной величине объема резервов.

Для достижения приемлемого уровня кредитного риска и решения поставленных задач банк формирует и постоянно совершенствует структуру управления кредитной деятельностью, адекватную масштабам бизнеса и его специфике, позволяющую наиболее эффективным образом достигать максимальных значений показателей эффективности работы банка. В этой связи структура управления кредитной деятельностью банка строится с соблюдением следующих ключевых принципов:

– четкое распределение компетенций и зон ответственности по принятию тактических и оперативных решений между коллегиальными органами управления и уполномоченными должностными лицами банка в строгом соответствии с делегированными им полномочиями по принятию кредитного риска;

– разделение между подразделениями банка процессов принятия решений, в том числе в областях управления риском, клиентского обслуживания, сопровождения действующих кредитов, работы с просроченными и проблемными кредитами.

Основные компоненты мониторинга уровня кредитного риска:

- мониторинг риска по продуктам и субпродуктам;
- мониторинг риска по целевому использованию;
- мониторинг риска по портфелям и субпортфелям.

В целях анализа приведенных факторов рекомендуется использовать следующие методы:

(1) – корреляционный анализ (построение корреляционных и ковариационных матриц для изучения линейных зависимостей);

(2) – регрессионный анализ (статистический метод исследования влияния одной или нескольких независимых переменных на зависимую переменную);

(3) – деревья решений, кластерный анализ (статистические методы, направленные на сегментацию кредитного портфеля);

(4) – экспертные методы.

Анализ издержек, связанных с предоставлением кредита, характеризуется выявлением степени неопределенности развития событий (о ссуде или портфеле ссуд); при этом прогнозируется не только величина будущих доходов, но и степень риска недополучения прибыли.

## 1.2 Нормативно-правовая база регулирования риск – менеджмента

Наиболее распространено понимание риска как влияния неопределенности на цели – именно такое определение закреплено в стандарте ISO GUIDE 73:2009 Riskmanagement – Vocabulary. В менеджменте риски рассматриваются с точки зрения управления ими. Если изначально риск-менеджмент был одним из инструментов управления бизнесом, то в последние десятилетия он активно внедряется в государственное управление.

Так же, как и в случае с понятием «риск», существует большое количество вариантов описания того, что включает в себя риск-менеджмент, как им руководствоваться и с какой целью.

Все аспекты, будь то классификация рисков, методы определения, оценки ущерба, организационной структуры самой системы, должны иметь нормативное основание, базис. Желательно, чтобы этот базис был одинаков у всех взаимодействующих субъектов для возможности совместной работы и обмена

опытом, а также сравнения показателей. Для этого в мире в государственном управлении ведется большая работа по принятию нормативных стандартов, методологий в области риск-менеджмента государственного сектора.

Принятие стандартов является необходимым для достижения согласия по вопросам используемой терминологии, практического применения риск-менеджмента, организационной структуры систем управления рисками и т. д.

С конца XX – начала XXI вв. в мировой практике обозначился процесс стандартизации в области управления рисками как на национальном, так и на международном уровнях. Первым национальным стандартом, созданным для систематизации представлений о рисках, стал национальный австралийско-новозеландский стандарт по управлению рисками AS/NZS 4360:2004 «Riskmanagement», опубликованный в 1995 г. Данный стандарт разработан на основе научных исследований и управленческих практик Р. Мориса, Р. Галлахера, Д. Бароу, Д. К. Эрроу и др. AS/NZS 4360:2004 «Riskmanagement» имеет общие рекомендации по управлению рисками для обеспечения высшего руководства государственных, частных или общественных организаций, групп и отдельных лиц четкой основой для планирования и принятия решений, точного определения возможностей и угроз, а также получения необходимых знаний в ситуациях неопределенности и изменчивости. Как отмечают специалисты, данный стандарт является одним из наиболее полных и проработанных национальных стандартов в области управления риском [11].

Согласно стандарту AS/NZS 4360:2004 управление риском на уровне компании представляет собой совокупность пяти последовательно сменяющих друг друга стадий и двух процессов сквозного характера. При этом под управлением риском в стандарте понимается «совокупность культуры, процессов и структур, ориентированная на использование потенциальных возможностей при одновременном управлении негативными воздействиями».

В 2001 году Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission или COSO)

совместно с компанией «PriceWaterhouseCoopers» инициировал проект разработки принципов риск-менеджмента и внутреннего контроля (EnterpriseRiskManagement – IntegratedFramework). Ими был создан стандарт «Управление рисками организаций. Интегрированная модель», также известный как стандарт COSO. В этом документе изложены концептуальные основы управления рисками организаций и даны подробные рекомендации по созданию корпоративной системы управления рисками в рамках организации.

Риск-менеджмент рассматривается как процесс, охватывающий всю деятельность предприятия, в котором задействованы сотрудники на различных уровнях управления, способствующий достижению поставленных стратегических целей.

В 2002 году был принят стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), который является совместной разработкой Института риск-менеджмента (IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC) и Национального форума по риск-менеджменту менеджменту в общественном секторе (ALARM).

Если Стандарт COSO действует на территории США, то FERMA – на территории Европейского Союза. В соответствии со стандартом FERMA риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления организации. Это процесс, следуя которому, организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом [13].

В части применения терминологии указанный стандарт придерживается подхода, принятого в документах Международной организации по стандартизации (Руководство ISO/IEC GuideRiskManagement – Vocabulary – Guidelinesforuseinstandards). В частности, риск определяется стандартом как «комбинация вероятности события и его последствий». Любые действия приводят к событиям и последствиям, которые могут представлять собой как потенциальные «положительные» возможности, так и «опасности» для

организации. В стандарте FERMA в качестве источников риска названы внутренние и внешние факторы, выделены четыре группы рисков организации: стратегические, операционные и финансовые, а также риски опасности. Документ также включает характеристику ключевых стадий процесса риск-менеджмента, описание организационной структуры управления риском.

Развитие стандартизации в области риск-менеджмента привело в итоге к созданию общего стандарта управления рисками ISO 31000:2009 «Riskmanagement – Principlesandguidelines» («Риск-менеджмент – Принципы и руководства»), в разработке которого участвовали специалисты из национальных органов по стандартизации 26 стран. Такжек группе ISO относятсястандарты ISO/IEC Guide 73:2009 «Risk Management — Vocabulary — Guidelines for use in standards» (Риск-менеджмент – Словарь. Руководство по использованию в стандартах) и ISO/IEC 31010:2009 RiskManagement – Riskassessmentguidelines («Риск-менеджмент – Руководство по оценке риска»).

В настоящее время данные стандарты занимают главенствующее положение в иерархии документов по управлению рисками. Согласно положениям стандарта «Риск-менеджмент. Принципы и руководства» управление рисками обеспечивает достижение целей и повышение эффективности деятельности организации для обеспечения здоровья и безопасности людей, соответствия деятельности организации законодательным требованиям, требованиям охраны окружающей среды и т. д.

Основные стадии процесса управления рисками в рамках стандарта COSO:

- Постановка целей. Цели необходимо определить до того, как руководство компании приступит к выявлению событий, способных оказать влияние на их достижение. Задача руководства компании в том, чтобы правильно организовать процесс выбора и формирования целей.

- Оценка рисков. Риски оцениваются с учетом вероятности их возникновения и степени влияния для того, чтобы определить действия, которые необходимо

предпринять для их устранения. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

- Выявление потенциальных событий. Внутренние и внешние события, влияющие на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности. Возможности должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.

- Реагирование на риск. Руководство организации осуществляет выбор метода реагирования на риск: – уклонение; – принятие; – снижение; – передача. Разработанные мероприятия позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.

- Контрольные процедуры. Руководство организации разрабатывает и устанавливает процедуры, обеспечивающие «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

- Информация и коммуникация. Необходимая информация выявляется, фиксируется и передается в формах и сроках, позволяющих сотрудникам выполнять их обязанности. Эффективный обмен информацией в рамках организации должен осуществляться как по вертикали, так и по горизонтали.

- Мониторинг. Весь процесс управления рисками организации отслеживается и корректируется руководством. Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности или путем проведения периодических оценок [23].

Другой международный стандарт по управлению рисками разработан Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). Данный стандарт в отличие от COSO придерживается подходов, закрепленных в документах Международной организации по стандартизации. В соответствии со стандартом FERMA выделяются следующие ключевые стадии риск-менеджмента:

- Мониторинг.
- Оценка рисков.
- Анализ рисков, включающий в себя:

- идентификацию, описание и измерение рисков;
- способы идентификации рисков, включая их практическое применение в действующей системе управления рисками организации;
- основные инструменты системы внутреннего контроля по отношению к наиболее значимым рискам;
- действующие механизмы мониторинга и слежения за рисками.

Ведущее место среди стандартов по управлению рисками занимает стандарт ISO 31000:2009 «Riskmanagement – Principles and guidelines» («Риск-менеджмент – Принципы и руководства»). Данный стандарт является универсальным, определяющим основные принципы системы риск-менеджмента. Важнейшая особенность стандарта «Риск-менеджмент – Принципы и руководства» – это ориентация на среду организации при идентификации и оценке рисков событий. В нем закреплены следующие этапы процесса внедрения риск-менеджмента в деятельность организации:

- установление внутреннего и внешнего контекста организации;
- определение ответственных лиц;
- оценка риска; – анализ риска;
- обработка риска [10].

Таким образом, обобщая закрепленные в международных стандартах управления рисками подходы к содержанию и последовательности основных стадий процесса риск-менеджмента, можно предложить унифицированную модель, адаптированную к сфере государственного управления. При этом важно отметить, что механизм управления рисками в данной сфере представляет собой непрерывный процесс, который осуществляется сотрудниками на всех уровнях; используется при разработке и формировании государственной стратегии; применяется на каждом уровне организации и в каждом ее подразделении.

Полагаем, что модель управления рисками в сфере государственного управления может включать в себя следующие стадии:

1. Определение окружения (среды). На данной стадии выявляются факторы необходимые для анализа и идентификации внутренней и внешней среды государственного органа или его конкретного отдела/подразделения:

- управление риском осуществляется в контексте целей и задач органа власти;

- к числу основных рисков относится появление препятствий в процессе достижения поставленных целей;

- четкое определение целей и принципов организационной политики, что способствует выявлению и разработке основных направлений государственной политики в области управления рисками;

- цели и задачи государственного органа применительно к отдельным направлениям и сегментам деятельности, включая целевые ориентиры, направленные на реализацию конкретных проектов.

2. Идентификация рисков. Содержанием данной стадии является раннее выявление (идентификация) рисков, обусловленных спецификой внешней и внутренней среды, что определяет выбор вариантов стратегии развития и разработки основных направлений государственной политики. Для этого должны быть проанализированы возможные источники риска. Также необходимо обобщить имеющуюся информацию по осознанию (восприятию) риска всеми внутренними и внешними причастными сторонами. Особое внимание необходимо обратить на качество информации, прежде всего на максимально высокий уровень ее релевантности, полноты и точности. В этом важнейшую роль играют экспертные оценки, в основе которых выявление и определение имеющихся рисков в связи с реализацией той или иной политики, а также разработка путей и способов их минимизации (смягчение и нейтрализация воздействия рисков и поиск возможных альтернатив). Персонал, участвующий в процессе идентификации рисков, должен владеть максимально полным объемом знаний о сферах деятельности, которые являются объектом анализа, что предполагает необходимость создания специальных экспертных рабочих групп.



3. Анализ рисков. На третьей стадии определяется уровень риска, отражающий оценки как последствий, так и вероятности рисков событий. Анализ рисков ситуаций носит комплексный характер, поскольку принятые государственными органами стратегические решения относительно анализа и оценки рисков распространяются на разные организации и программы.

4. Оценка рисков. На данной стадии государственными органами на основе предложений специалистов по риск-менеджменту и рекомендаций экспертов принимаются решения о допустимости или недопустимости риска (если риск допустимый, то нет необходимости в его регулировании). Оценка риска включает в себя исследование уровней подконтрольности рисковому событию, определение затрат при осуществлении воздействия на рисковое событие и выявление связанных с ним возможных выгод и издержек[15].

5. Обработка риска (выбор метода регулирования рисков). В современном риск-менеджменте применяются различные методы, регулирования рисков, включая их минимизацию и нейтрализацию ожидаемых негативных последствий. К числу методов, максимально адаптированных к системе государственного управления, относятся:

- метод локализации и распределения;
- нормативный метод (разработка внутренних нормативов);
- разработка стратегического плана;
- совершенствование организационных аспектов управления риском, что предполагает создание в государственном учреждении определенного органа (подразделения) по управлению риском, возглавляемого риск-менеджером.

Международные стандарты группы ISO получили большую популярность и в России. В 2002 г. был опубликован национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения», а с 2012 г. введен в действие национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Оба документа были разработаны на основе вышеупомянутых международных стандартов ISO по управлению рисками.

Преимущества стандартов ISO заключаются в их универсальности, детально проработанной терминологии, что в итоге позволяет создать целостное понимание процесса управления рисками.

Риск–менеджмент – новое для России направление совершенствования управленческой деятельности, однако его эффективность уже доказана на практике многими зарубежными государствами, использующими управление рисками.

### 1.3 Управление риск – менеджментом

Эффективное управление рисками определяет необходимость создания единой информационной системы, аккумулирующей большие данные и информацию об источнике риска. На практике подобные системы получили название СУРБ (системы управления рисками банка), где в автоматизированном режиме происходит обработка информации, создание отчетов и процедур выявления источников возникновения риска. СУРБ представляет собой комплексное технологическое решение, создающее основу для системы внутреннего контроля и обработки информации о клиентах.

Среди информационных систем, которые должны оказать наибольшее влияние на развитие банковского бизнеса до 2020 года и которые уже внедрены или будут внедрены в практику в этот период, специалисты, как правило, выделяют большие массивы данных и облачные платформы. Однако наибольший потенциал сконцентрирован в области развития технологий больших данных в целях прогнозирования рисков и построения аналитических моделей.

По прогнозам крупнейшей консалтинговой компании PwC, к 2030 году развитие искусственного интеллекта повысит мировой ВВП на 15,7 трлн. долл. США, в первую очередь за счет увеличения эффективности процессов и ценности для клиента [12].

Каковы масштабы воздействия рисков на деятельность кредитно-финансовой организации? Ответ на этот вопрос лежит в области рисков кибер-безопасности, которые сегодня оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организаций. Достаточно сказать, что развитие искусственного интеллекта в банковском бизнесе значительно снижает операционные затраты банка, но, с другой стороны, применяемые алгоритмы не всегда являются объективными, отражающими реальную картину, что требует дополнительной проверки со стороны технических и юридических специалистов. До сих пор в банках не решена проблема использования автоматизированной информационной системы управления и оценки рисков по причине недостаточно эффективной используемых работы алгоритмов, нуждающихся в дополнительной проверке.

Следует учитывать то обстоятельство, что создаваемые в мире системы информационной безопасности не имеют шаблонов о прошедших атаках и мошеннических действиях, также в системе отсутствуют знания о возможностях их предотвращения, что предопределяет необходимость их обучения на основе технологий искусственного интеллекта. В условиях активной информатизации банковской системы вполне объяснимо развитие дистанционных технологий банковского обслуживания, предполагающих использование удаленного доступа к счетам клиента. Именно в этом сегменте сконцентрировано наибольшее количество информационных атак и угроз.

В научной литературе можно встретить мнения о том, что развитие технологий искусственного интеллекта наряду с возможностями для современного банкинга создает ряд угроз и рисков, нуждающихся в дополнительном контроле. Принято считать, что использование DataScienceMachineLearning позволяет сократить трудозатраты специалистов на обработку огромных массивов неструктурированных данных, тогда как за рамками научных исследований до сих пор остается проблема поиска информационных систем, способных отслеживать риски, создаваемые цифровыми технологиями[17].

Без развития цифрового банкинга сегодня трудно представить современную банковскую систему, однако любая технология способна как предотвращать, так и проецировать новые риски, которые создаются вследствие их практического внедрения. Учитывая данные проблемы, возрастает необходимость развития дополнительного контроля для обеспечения безопасной работы новых технологических решений, что обусловлено:

- недостаточной рентабельностью кредитных и финансовых организаций, связанной с низкой отдачей инвестиций или прибыли от собственного капитала;
- завышенными ожиданиями потребителей, связанными с развитием дистанционных технологий и сервисом для обеспечения необходимого качества обслуживания;
- повышением конкуренции со стороны компаний, занимающихся финансовыми технологиями, что создает проблемы и трудности для традиционных банков, не имеющих возможность к адаптации изменений не только в области технологий, но также при финансовых операциях, в сфере культуры и в других аспектах социальной деятельности;
- повышением регуляторных требований ввиду того, что банкам приходится тратить значительную часть своего дискреционного бюджета на их соответствие, а также на разработку систем и процессов их развития с учетом растущих потребностей клиентов.

В этой связи определяющим условием для преодоления данных барьеров становится необходимость создания качественно новой информационной системы для управления рисками, применимой для всех участников финансового рынка не только в рамках секторального развития, но и в целях обеспечения конкурентоспособности экономики за счет повышения эффективности технологий и снижения неопределенности во внешней и внутренней среде.

Принято считать, что деятельность, связанная с внедрением новых технологий в банковском бизнесе, в дальнейшем позволяет лучше и эффективнее

управлять рисками, возникающими вследствие их использования в практической деятельности. Отчасти мы разделяет данную позицию, поскольку процесс внедрения инновационных информационных систем начинается с оценки вероятности подверженности рискам, что позволяет проводить пересмотр рисков и риск-аппетита в соответствии со стратегическими целями банка и оценивать механизм их управления с учетом возможных отклонений в работе системы.

Действительно, внедрение новой информационной системы требует не только изменения бизнес-модели кредитно-финансовой организации, но и построения адекватной защиты для реагирования на возможные риски и изменения во внешней и внутренней среде [25].

Оценка рисков на этапе рассмотрения новых возможностей в ходе цифровизации банковской деятельности совместно с бизнес-подразделениями помогает предотвратить возможные риски в рамках отдельного этапа или процесса построения информационной системы.

Переход кредитно-финансовых организаций на цифровые стандарты (Согласно Директивы PSD2, конечная дата реализации установлена на 3 квартал 2019 года) работы требует предварительного тестирования новых продуктов, услуг и системы безопасности расчетов и платежей, что обеспечивается посредством защищенной «песочницы». Данный термин в настоящий момент широко распространен в деятельности финансовых посредников при внедрении новой технологии или стандартов для тестирования и постоянного развития услуг, которые используют интерфейс банка.

Оценка рисков на этапе рассмотрения новых технологических возможностей при реализации информационных решений и одобрение либо запрет на дальнейшую реализацию инициативы совместно с бизнес-подразделениями помогают осуществлять контроль рисков в течение всех этапов работы. Проведенные ранее научные исследования свидетельствуют о том, что

компании управляют рисками более эффективно в случае, если руководители в области управления рисками:

- участвуют в разработке стратегии новых инвестиций вместе с руководителями бизнес-подразделений и советом директоров;
- лучше информированы о текущих и возможных рисках, связанных с внутренней и внешней операционной деятельностью [26].

С нашей точки зрения, тесная вовлеченность руководителей в области управления банковских рисков в процесс внедрения новых информационных технологий будет способствовать более точной экспертизе последствий, связанных с их внедрением.

На сегодняшний день наиболее известная методология управления операционными рисками в кредитно-финансовом секторе реализована в рамках «Процедурной модели SAP» охватывающей ряд интеграционных решений для создания новейших структур управления и обработки информационных данных об инцидентах операционного риска в организациях кредитного-финансового сектора.

В ее основе лежит внедрение комплексной информационной системы подразумевающей обеспечение непрерывной и взаимосвязанной платформы, объединяющей информационные модули по учету и контролю операционных рисков, работы бэк-офиса и бэк-фронтальных подразделений, ориентированных на работу с клиентами и удовлетворение их потребностей в конкретных продуктах и услугах, что позволяет формализовать основу для регистрации инцидентов операционного риска.

Среди существенных недостатков данной методологии автор выделяет отсутствие формализованных индикаторов сигнализирующих об отсутствии операционного риска и высокую стоимость программного обеспечения, реализуемого на ее основе [31].

По мнению автора, ведение формализованных индикаторов операционного риска может быть реализовано с использованием СУОР при использовании

информационных данных по инцидентам, которые представляют собой регулярно отслеживаемые параметры, характеризующие риски либо их «предикторы» — факторы, оказывающие существенное влияние на операционный риск.

Проверка качества функционирования СУОР проводится до внедрения и после внедрения системы на основе анализа причинно-следственной связи и включает разработку оценочной методологии на основе двух составляющих:

- информационной оценки снижения прямых потерь от операционного риска, на минимизацию которого направлено данное предложение;
- информационной оценки динамики положения операционного риска в матрице рисков в координатах «прямые потери — косвенные потери».

Оценка прямого воздействия производится в баллах на основе расчетной величины прямых потерь. Прямые потери равны отдельной ожидаемой (или фактической, если расчет проводится после внедрения) потере, связанной с выявленным риском, которая может произойти (либо произошла, если расчет проводится после внедрения) в течение 12-месячного периода времени, умноженной на вероятность (математическое ожидание) количества таких потерь в год.

Дополнительным шагом может стать осуществление периодического пересмотра уровня риск-аппетита и толерантности к риску. Учитывая, что толерантность к новым видам риска может существенно отличаться от уровня толерантности к операционному риску, комплаенс-риск или риску кибер-безопасности, необходимо время от времени осуществлять пересмотр общих параметров риск-аппетита, что достигается в условиях использования пересмотра уровня риска в зависимости от сложности внедряемых технологических решений.

Необходимым решением в целях определения общих параметров риск-аппетита может стать использование информационной культуры, под которой мы понимаем комплекс мероприятий, направленный на противодействие

рискам от внедрения новых информационных технологий. Информационная культура сегодня — это продолжение курса на интеграцию информационного менеджмента в ключевые процессы банка за счет слаженного взаимодействия руководства, функции управления информацией и функции информационной безопасности, ориентированных на достижение стратегических целей, и появления все новых и более совершенных инструментов и технологий [40].

Практическое внедрение новой информационной культуры предусматривает реализацию принципа осознания и понимания важности информации по всей структуре банка, начиная с участников банка и заканчивая его рядовыми сотрудниками, что позволяет систематизировать задачи по:

- созданию четкой информационной структуры и системы подотчетности руководителей различного уровня банка;

- передаче на все уровни управления, во все структурные подразделения банка ответственности за идентификацию информации и ее оценку, «встраивание» процессов контроля, ограничивающих риск информационной безопасности, в бизнес-процессы (когда оценка риска является необходимым элементом любого технологического проекта в банке);

- выявлению и оценке информации, связанной с внедрением новых продуктов или видов операций на стадии их внедрения в банке, т.е. до внедрения банковского продукта, а не после.

Понимание важности задач информационной культуры заложено в основных тенденциях развития глобальной информационной среды — BIG DATA на ближайшие годы в соответствии с Международными стандартами информационной безопасности.

С практической точки зрения, внедрение принципов информационной культуры обусловлено увеличением количества и качества информации, сложности инструментов по ее управлению и необходимости доведения до каждого сотрудника важности осознанного отношения к рискам утечки или раскрытия конфиденциальной информации в доступной форме, определяющих:



- получение сотрудниками банка практических навыков в сфере управления информацией посредством систематического обучения;
- правильное использование руководителями и сотрудниками инструментов управления информацией в повседневной деятельности;
- формирование у сотрудников навыков правильного и своевременного применения инструментов управления информационными данными;
- открытые и активные коммуникации руководителей с сотрудниками о ценностях и принципах информационной культуры;
- добровольное информирование сотрудниками о фактах нарушений по действующим в банке каналам связи;
- раскрытие банком любой публичной информации только в соответствии с запросом уполномоченных органов.

Практическое внедрение информационной культуры предусматривает реализацию принципа осознания и понимания важности информации по всей структуре банка, начиная с участников банка и заканчивая его рядовыми сотрудниками, что позволяет систематизировать задачи по:

- созданию четкой информационной структуры и системы подотчетности руководителей различного уровня банка;
- передаче на все уровни управления, во все структурные подразделения банка ответственности за идентификацию информации и ее оценку, «встраивание» процессов контроля, ограничивающих риск информационной безопасности, в бизнес-процессы (когда оценка риска является необходимым элементом любого технологического проекта в банке);
- выявлению и оценке информации, связанной с внедрением новых продуктов или видов операций, на стадии их внедрения в банке, т. е. до внедрения банковского продукта, а не после [18].

На сегодняшний день крупнейшие иностранные и российские банки все чаще сталкиваются с беспрецедентными темпами развития информационных данных, что обусловлено внедрением самых передовых систем кибер-

безопасности при условии создания и сохранения конкурентных преимуществ в борьбе за клиента.

Таким образом, формирование новых информационных систем управления рисками в условиях цифрового банкинга определяет следующие основные направления:

- создание комплексной системы защиты от рисков в условиях цифровизации банковских технологий;
- пересмотр уровня риск-аппетита в соответствии с внедряемыми информационными решениями;
- применение принципов построения информационной культуры при внедрении новых информационных решений и освоение новых инструментов для инновационного развития банковского бизнеса.

Данные направления диктуют необходимость решения следующих задач:

- создание устойчивой связи между эффективным управлением рисками и оценкой полезности используемых информационных технологий в банке;
- тестирования новых продуктов, услуг и системы безопасности расчетов и платежей с применением принципов защищенной «песочницы», позволяющей проводить дополнительный анализ существующих рисков;
- определение уровня риск-аппетита к рискам до момента внедрения нового продукта или услуги при использовании цифрового банкинга;
- ранняя оценка и диверсификация рисков для сопоставления их с приоритетами стратегии банка.
- использование новых методов и подходов в визуализации риска для получения более качественных аналитических данных и применения их в целях совершенствования информационных систем управления рисками.
- внедрение риск-культуры, обеспечивающей охват различных направлений и контрольных функций в банке, в том числе связанных с повышением эффективности информационной безопасности и ее интеграции в процессы принятия управленческих решений, а также внедрение риск-ориентированных

инструментов, объединенных принципами критического анализа, открытости, сотрудничества и соблюдения установленных правил использования информации.

Раннее выявление признаков утечки информации и реагирование на них становится дополнительным конкурентным преимуществом для банков в условиях растущего рынка, что определяет необходимость внедрения новых инструментов и методов информационной культуры[33].

Для того чтобы не бояться идти на риск и правильно их анализировать необходимо научиться ими управлять. Для эффективного управления банковскими рисками необходимо, прежде всего, своевременно их определять, далее уметь оценивать их и анализировать факторы, влияющие на риск, а также измерять объёмы риска и их минимизировать. Из этого следует, что для качественного управления рисками необходимо создать такую систему, которая обеспечит своевременное выявление, локализацию, измерение и контроль рисков. Такая система необходима для того, чтобы последовательно и более эффективно использовать имеющиеся возможности для дальнейшего развития банка, а также для того, чтобы сдерживать и сохранять риски на приемлемом и управляемом уровне. Не менее важным этапом в управлении банковскими рисками является определение и оценка возможного риска до момента его появления. Только на этой стадии банк имеет возможность эффективно воздействовать на существующие риски. Еще одним немаловажным этапом в управлении банковским риском является установление причин его возникновения. На этой стадии, возможно, спрогнозировать наличие и объемы риска, определить его уровень и сформировать совокупность мероприятий необходимых для его снижения.

Существуют также определенные факторы, определяющие банковские риски, которые можно разделить на два уровня: макроуровень и микроуровень. Данные факторы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение факторов, определяющих банковские риски

Макроуровень	Микроуровень
1. Снижение темпа экономического роста	1. Ухудшение финансового положения контрагента
2. Увеличение инфляции	2. Неплатежеспособность покупателя и заемщика
3. Ухудшение торгового и платёжного баланса	3. Неустойчивость курса валюты, цены (кредита) и валюты платежа
4. Уменьшение государственного долга	4. Колебания процентных ставок
5. Сокращение золотовалютных резервов	5. Степень доверия к контрагенту
6. Миграция капиталов	
7. Политические события	

На современном этапе для более качественной оценки уровня банковского риска используется два вида анализа: качественный и количественный.

Качественный анализ характеризуется конкретным определением факторов, которые различаются в зависимости от вида банковского риска. В свою очередь количественный анализ дает возможность определить степень риска с помощью чисел, то есть он имеет формализованную форму анализа. Здесь критерии оценки могут быть как общими, так и конкретными для определенных видов риска.

В экономической теории наиболее популярной является оценка кредитного риска, которая известна, как правила «Си».

Она включает в себя:

- Репутация заёмщика;
- Возможность заимствования средств;
- Способность заработать средства для погашения долга;
- Наличие достаточного капитала заёмщика; - Обеспечение кредита;
- Условия кредитной операции;

- Контроль (соответствие операции законодательной базе и стандартам).

Сама оценка существующего уровня банковского базируется на двух приемах: оценка уровня показателей риска и классификации активов по группам риска. Классификация рисков, в свою очередь основывается на том, в какой сфере принадлежит данный риск и какие необходимы показатели для определения его уровня[15].

Для оценки степени риска могут использоваться такие показатели, как:

- Коэффициенты;
- Прогнозируемый размер потерь;
- Показатели сегментации портфелей банка.

Когда уровень риска определен и рассчитан его допустимый размер, его необходимо отразить в определенных стандартах. Перечень этих стандартов формируется на основе бизнес-плана.

К их числу можно отнести:

- долю отдельных сегментов в портфеле активов банка, кредитном портфеле, торговом и инвестиционных портфелях;
- соотношение кредитов и депозитов;
- уровень показателей качества кредитного портфеля;
- долю просроченных и пролонгированных ссуд;
- долю МБК в ресурсах банка;
- уровень ликвидности баланса и достаточности капитальной базы;
- стандартные требования к заёмщикам банка.

Оценка степени риска предполагает качественный и количественный анализ. Качественный анализ – это анализ возможных источников риска и его факторов. Количественный анализ риска используется для формализации степени риска.

Мониторинг риска – это процесс непрерывной оценки мероприятий по сохранению приемлемого уровня финансового риска для поддержки прибыльности

Для того чтобы сократить уровень банковских рисков необходимо в первую очередь определить вид и степень риска, оценить и проанализировать его. Следующим этапом будет разработка мероприятий по минимизации рисков и их последствий.

В настоящее время выделяют 4 способа управления рисками:

– Диверсификация. Представляет собой процесс распределения риска между различными объектами вложения с целью его снижения;

– Лимитирование – установление лимита, то есть предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.д.;

– Резервирование – создание фонда средств на покрытие непредвиденных расходов;

– Хеджирование – специфический способ страхования рисков от неблагоприятных изменений цен на ТМЦ и контракты [10].

В заключении хочется сказать, что банковские риски самые распространенные на современном этапе финансовой деятельности, а также, самые опасные и имеют высокую степень возникновения риска. Поэтому необходимо регулярно проводить мероприятия по управлению рисками.

#### Выводы по разделу один

Таким образом, в процессе своего функционирования банки подвергаются множеству рисков, под которыми стоит понимать стоимостное выражение вероятностных событий, ведущих к потерям. Основная роль риск-менеджера – это централизованное управление и анализ рисками в банке.

Цель риск-менеджмента в банке заключается в повышении его экономического, финансового, социального потенциала через механизмы формирования фондов риска и рискованных инвестиций, а также их эффективного использования

Управление риском включает в себя две подсистемы: управляющей подсистемы и управляемой подсистемы. Субъектом является менеджер,

риск-менеджер. Объектом является любой риск потери финансовых вложений. Управление рисками обеспечивает достижение целей и также повышение эффективности банков для обеспечения здоровья и безопасности клиентов, соответствия деятельности банков различным законодательным требованиям, к требованиям охраны окружающей среды.

Также существует четыре способа для управления рисками: диверсификация, лимитирование, резервирование, хеджирование.

Риск – менеджмент необходим для того, чтобы правильно анализировать и управлять рисками. Поэтому необходимо постоянно проводить различные мероприятия для сотрудников, по управлению риск – менеджментом.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РИСК – МЕНЕДЖМЕНТА

### ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

#### 2.1 Экономическая характеристика ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» был зарегистрирован в Государственном банке Российской Федерации 16 октября 1990 года. Банк зарегистрирован и осуществляет свою деятельность по следующему адресу: ул. Карла Маркса 80, 454091, Челябинск Российская Федерация.

Основным видом деятельности Банка являются коммерческие и розничные банковские операции на территории Российской Федерации. Сегодня ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» является крупнейшим банком Челябинской области. Банк входит в ТОП-100 российских банков по величине активов и собственного капитала, а также в первую десятку крупнейших банков Уральского федерального округа.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» обслуживает розничных и корпоративных клиентов, предлагая наряду с универсальными банковскими продуктами десятки специализированных программ для развития производства. Особое внимание уделяется программам кредитования малого и среднего бизнеса.

Учредительным документом общества является устав. Последний утверждается общим собранием членов общества и содержит как общие для юридических лиц положения (например, фирменное наименование общества должно включать его наименование и слова «акционерное общество»), так и специальные условия, определенные законом для обществ. Текущее руководство деятельностью общество осуществляет его исполнительный орган, которым является собрание участников общества и (или) его председатель.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» использует линейно-функциональную структуру управления.

В данной структуре общий руководитель и руководители подразделений разделяют общее воздействие на исполнителей по функциям. Общий



руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают содействие исполнителям работ.

Заместитель управляющего по инвестициям разрабатывает стратегию инвестиционной деятельности, принимает меры и непосредственное участие по своевременному заключению договоров с предприятиями, расширению прямых и длительных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по заключенным договорам.

Заместитель управляющего по расчетным операциям организует контроль за расчетными операциями, выполнением установленных плановых заданий всеми подразделениями. Ведет постоянный контроль за обслуживанием клиентов.

Все финансовые вопросы решает главный бухгалтер. Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно – финансовой деятельности и контроль за экономичным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Банк - один из лидеров рынка российского потребительского кредитования. Для начала целесообразно рассмотреть экономическую характеристику банка с вертикального анализа активов за период 2016-2018 гг., (данные отчетности в таблице А1 Приложение А).

При использовании вертикального анализа рассчитываются удельный вес активов, степени ликвидности, уровень доходности, помимо этого состав и структура каждого актива. Вертикальный анализ позволяет сделать выводы о том, что происходит изменение источников финансирования перераспределение источников в различные виды активов. Результаты анализа используются в процессе оценки качества состава активов и их оптимизации.

По результатам можно сделать вывод о том, что наибольший процент баланса оставляет чистая ссудная задолженность (наибольшее – 55,9% на 01.01.2016 года и наименьшее – 55,2 на 01.01.2019 года). Такой показатель говорит о том, что в банке высокая деловая активность и высокий риск не возврата. Данный анализ также показал, что доля денежных средств снижается, это говорит о том, что банк не хранит денежные средства на счетах. Также можно увидеть. Что происходит значительное снижение в статье основные средства (с 9,6% до 4,5%).

Далее на рисунке 2 можно увидеть структуру актива баланса за 2016-2018 гг.

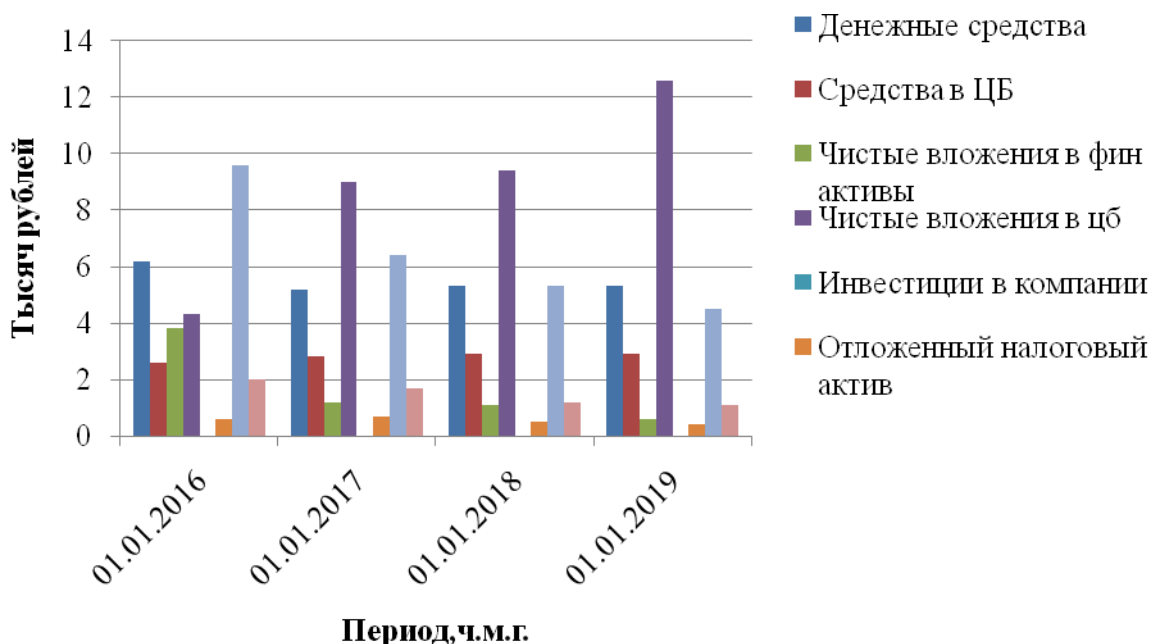


Рисунок 2 – Структура актива за 2016-2018гг

Если обратить внимание на рисунок 2 можно увидеть, что структура актива баланса менялась в течение 4-х лет и сказать, что основные показатели не изменились кардинально, а наоборот остались в тех же соотношениях. Однако стоит заметить, что основные средства значительно изменились в течение 2016-2018 гг.

После того, как был проведен вертикальный анализ актива, следует также провести вертикальный анализ пассива (данные отчетности за 2016-2018 гг. – в

таблице Б 1 Приложение Б).

Проанализировав структуру пассива, можно сказать, что за 2016-2018 гг., наибольшую долю пассивов занимают обязательства (почти 83%), что неплохо для кредитной организации. Среди обязательств большая доля отдана статье «Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости» примерно 78%. Источники собственных средств составляют примерно 17% , что нормально для кредитной организации. Наибольшую долю составляет неиспользованная прибыль прошлых лет (около 11%).

Стоит отметить, что в целом структура пассива почти не менялась в течение 4-х лет, что можно увидеть на диаграммах соотношения обязательств и источников собственных средств в пассиве баланса банка. В целом можно увидеть, что структура пассива почти не менялась в течение 4-х лет, что можно увидеть на рисунке 3, где представлен график соотношения обязательств и источников собственных средств пассиве баланса банка.

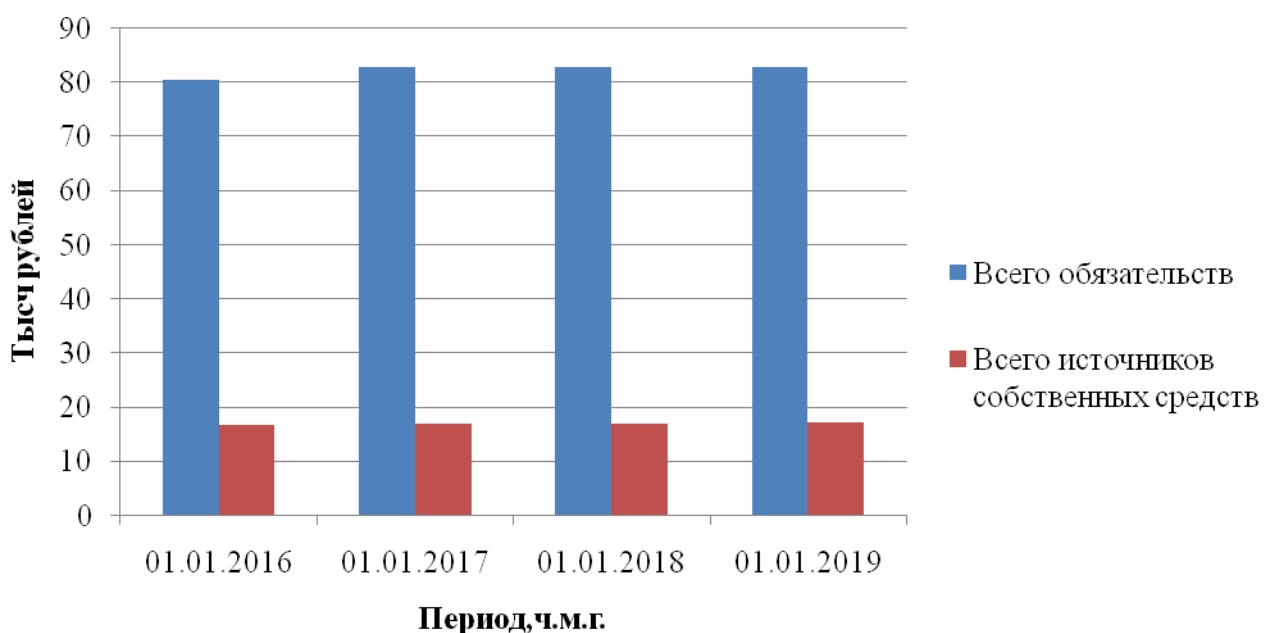


Рисунок 3 – Структура пассива за 2016-2018гг

Небольшое увеличение произошло только на 01.01. 2017 , далее соотношение в балансе сохранялось на одном уровне, что говорит о стабильности состояния пассива баланса банка.

Рассмотрев вертикальный анализ активов и пассивов банка, завершить рассмотрение экономической деятельности банка следует горизонтальным анализом активов и пассивов, чтобы приступить к анализу риск – менеджмента в банке. Для начала следует рассмотреть горизонтальный анализ активов банка (данные отчетности за 2016-2018 гг. – в таблице В 1 Приложение В).

По данным горизонтального анализа актива банка можно сделать вывод о том, что по многим статьям происходило значительное снижение. Самое большое снижение произошло по статье «основные средства» на 01.01.2018 оно составило 2 597 438 тыс. рублей в абсолютном выражении, это говорит, что банк почти не имеет ликвидности и пребывает в стагнации и ему могут потребоваться большие вложения. Можно заметить, что с каждым годом растут денежные средства.

Это говорит о том, что у банка устойчивое финансовое положение и высокая платежеспособность. Самый большой скачок произошел по статье «Финансовые активы», это можно объяснить тем, что банк повысил свою ликвидность и также в краткосрочной перспективе получит прибыль или что в качестве ликвидности использует обязательства.

Если рассматривать статьи активов полностью, то можно сказать о том, что есть незначительный, но стабильный рост от 43 106 397 тыс. рублей до 51 305 747 тыс. рублей. Работа активов стабильная, динамика положительная.

Для полного представления экономической деятельности банка, необходимо провести горизонтальный анализ пассивов банка, (данные отчетности за 2016-2018 гг. – в таблице Г 1 Приложение Г).

Таким образом, делая выводы по горизонтальному анализу пассива можно сказать о том, что в целом происходит незначительный рост как по обязательствам, так и по источникам собственных средств. Это говорит о стабильности пассива и об отсутствии резких скачков по статьям баланса «обязательства» и «источники собственных средств».

Если рассмотреть детально, то можно увидеть большой спад по статье «выпущенные долговые обязательства», это говорит о том, что банк не привлекал средства путем выпуска долговых ценных бумаг.

Если говорить о разделе « Источники собственных средств», то стоит отметить, что здесь не происходило никаких особо изменений по статьям, кроме «неиспользованная прибыль», ее рост вполне логичен и целесообразен.

Теперь можно приступать к анализу риск – менеджмента ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и увидеть, как он управляет рисками.

## 2.2 Анализ управленияриск–менеджмента ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Анализ риск – менеджмента является важным элементом для дальнейшего развития банка и его финансового состояния.К наиболее значимым рискам, принимаемым ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», относятся: кредитный риск, риск ликвидности, рыночный риск.

Кредитный риск – это риск возникновения финансовых потерь в связи неисполнением контрагентом принятых финансовых обязательств. Кредитный риск является наиболее значимым в деятельности коммерческих банков. Рассмотрим динамику этих показателей за последние три года по данным отчетности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели кредитного риска ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

В процентах

Показатель	Период,ч.м.г.			изменение	
	2016 г	2017 г	2018 г	2017 г/	2018 г /
				2016 г	2017 г
1. Коэффициент покрытия	0,05	0,04	0,05	0,01	-0,01
2. Чистый кредитный портфель, млрд. руб	5487,77	6438,17	6301,37	-136,8	950,4
3. Коэффициент чистого кредитного портфеля	0,95	0,96	0,95	- 0,01	0,01
4. Коэффициент просроченных платежей	0,03	0,02	0,02	0	- 0,01

5. Коэффициент невозврата	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01
6. Коэффициент обеспечения	0,22	0,24	0,38	0,14	0,02

Увеличение коэффициент покрытия на 01.01.2018 по сравнению с 01.01.2017 свидетельствует об увеличении риска. Рост коэффициента произошел из-за увеличения резерва на возможные потери и уменьшением совокупного кредитного портфеля.

Величина чистого кредитного портфеля на 01.01.2018 была равна 6301,37 млрд. руб., именно такая сумма размещенных кредитов вернется банку при наихудших обстоятельствах. Снижение показателя на 136,8 млрд. руб. отрицательно сказывается на оценке деятельности банка и показывает увеличение кредитного риска.

Коэффициент чистого кредитного портфеля уменьшился на 0,01% и составил 0,95%, что свидетельствует об увеличении кредитного риска и снижении доходности банковских кредитных операций.

Коэффициент просроченных платежей по основному долгу на 01.01. 2018 не изменился, а на 01.01.2017 по сравнению с 01.01.2016 уменьшился на 0,01 и был равен 0,02%. Уменьшение коэффициента свидетельствует об эффективной политике банка в части сопровождения кредитной сделки.

Увеличение коэффициента невозврата на 01.01.2018 произошло из-за уменьшения кредитного портфеля и увеличения списанной задолженности по основному долгу.

На 01.01.2018 по сравнению с 01.01.2017 коэффициент обеспечения увеличился на 0,14% и стал равен 0,38%. Показатель находится ниже нормы.

Таким образом, в результате исследования выявлено, что все коэффициенты имеют неравнозначную динамику, это свидетельствует о том, что банк проводит контроль и реализует различные мероприятия по поддержанию уровня риска на достаточном для него уровне.

Продолжить анализ риск – менеджмента требуется расчетом динамики и структуры кредитного портфеля ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», что можно увидеть в таблице 4 и 5, а также на рисунке 4 и 5.

Таблица 4 – Динамика кредитного портфеля ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

В тысячах рублей

Наименование статей	Значение, тыс. руб.				Изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	Период, ч.м.г.									
	на 01.01.16 г.	на 01.01.17 г.	на 01.01.18 г.	на 01.01.19 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2018 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2018 г.
Кредиты кредитным организациям	839 711	2 618 340	2 723 740	422 396	1 778 629	105 400	- 2 301 344	3,12	1,04	0,16
Кредиты юридическим лицам и ИП	14 238 465	13 357 012	15 028 017	17 504 454	-881 453	1 671 005	2 476 437	0,94	1,13	1,16
Кредиты физическим лицам	10 534 957	10 757 137	11 452 480	12 432 164	222 180	695 343	979 684	1,02	1,06	1,09
Кредиты прочим заёмщикам	1 269 692	1 398 921	1 114 960	987 934	129 229	-283 961	-127 026	1,1	0,79	0,89
Итого	26 882 825	28 131 410	30 319 197	31 346 948	1 248 585	2 187 787	1 027 751	1,05	1,08	1,03



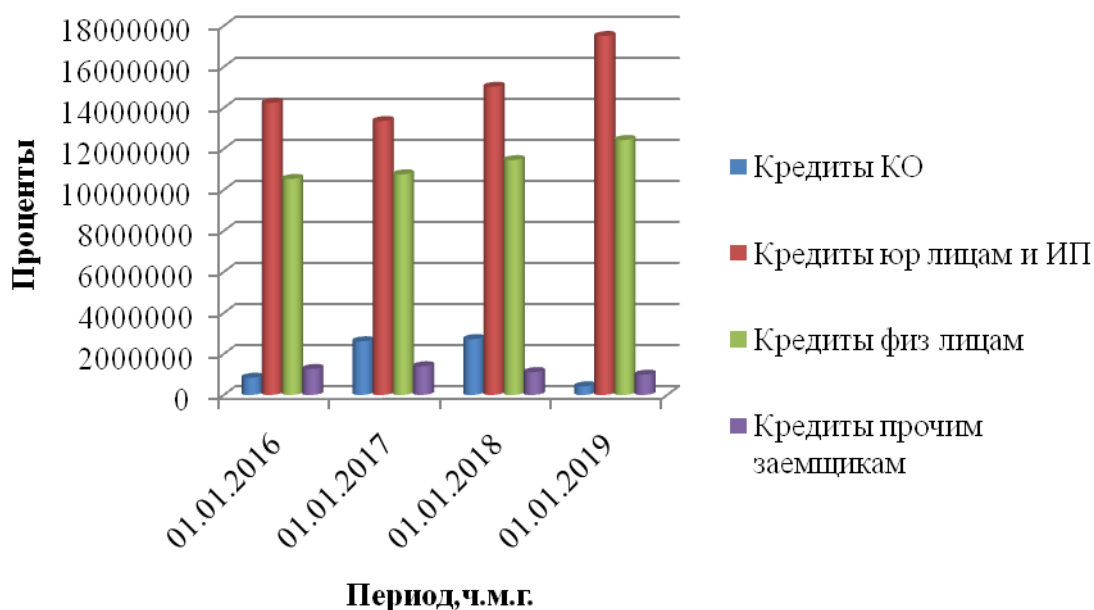


Рисунок 4 – Динамика кредитного портфеля

Таблица 5 – Структура кредитного портфеля ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

В процентах

Наименование статей	Значение				Изменение		
	Период, ч.м.г.						
	на 01.01.16 г.	на 01.01.17 г.	на 01.01.18 г.	на 01.01.19 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2018 г.
Кредиты кредитным организациям	1,9	5,5	5,3	0,8	3,6	0,2	-4,5
Кредиты юридическим лицам и ИП	32,3	28,0	29,2	32,6	-4,3	1,2	3,4
Кредиты физическим лицам	23,9	22,6	22,3	23,1	-1,3	-0,3	0,8
Кредиты прочим заемщикам	2,9	2,9	2,2	1,8	0	-0,7	-0,4
Итого	100	100	100	100	-	-	-

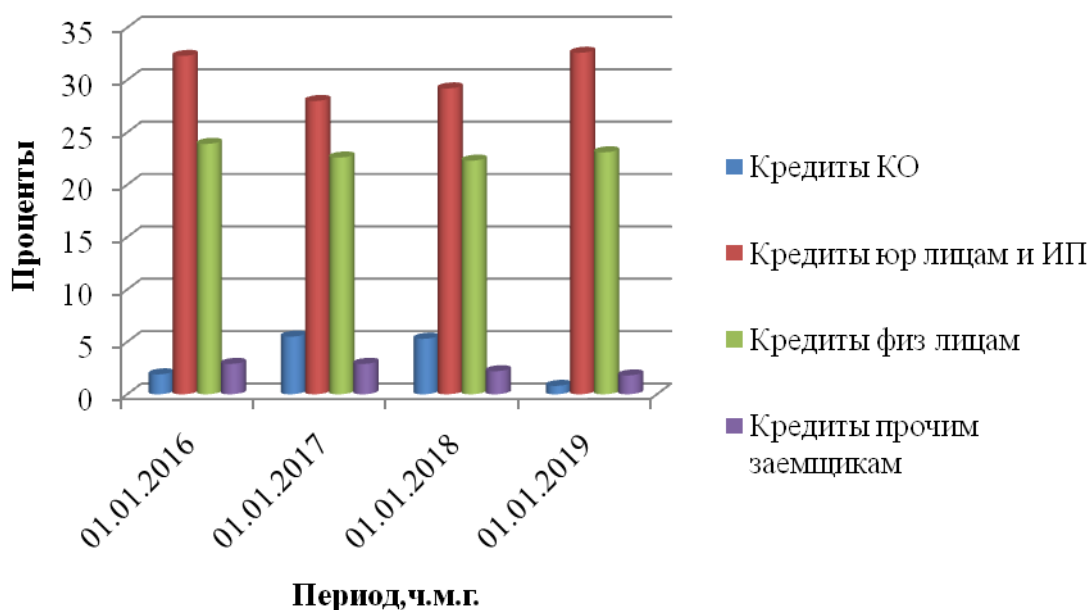


Рисунок 5 - Структура кредитного портфеля.

Исходя из представленных результатов, можно сказать, что большую долю занимают кредиты, полученные от юридических лиц и ИП. С 01.01. 2016 по 01.01.2019 они выросли на 3 265 989 тыс. руб.

Кредиты, выданные юридическим лицам в кредитном портфеле, увеличились хоть и деятельность банка стала больше направлена на кредитование физических лиц.

Увеличилось не только количество выданных кредитов, но и суммы кредитов, что в целом отражает благоприятную экономическую ситуацию в стране.

Основными движущими силами спроса физических лиц на кредиты являются рост реальных располагаемых доходов населения, а также активная маркетинговая и рекламная политика банков, продвигающих свои кредитные продукты, производителей и продавцов товаров, стремящихся поднять объемы продаж.

Закончить анализ следует риском ликвидности, где просчитаны показатели ликвидности и сделаны соответствующие выводы.

Риск ликвидности подразумевает неисполнение коммерческим банком платежей

по своим обязательствам в результате несовпадения поступлений и отчислений денежных средств по срокам и в разрезе валют.

Центральный банк Российской Федерации устанавливает нормативы мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности. В таблице 6 представлены результаты сравнительного анализа данных показателей.

Таблица 6 - Показатели ликвидности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК

В процентах

Показатель	Период, ч.м.г.				
	2016 г	2017 г	2018 г	изменение	
				2017 г к 2016 г	2018 г к 2017 г
1. Норматив мгновенной ликвидности	27,27	61,46	34,54	-26,92	34,19
2. Норматив текущей ликвидности	54,47	98,95	81,64	-17,31	44,48
3. Норматив долгосрочной ликвидности	87,98	58,04	61,27	3,23	-29,94

Норматив долгосрочной ликвидности на 01.01.2018 увеличился на 3,23% и составил 61,27%. Показатель находится на допустимом уровне, вложений в долгосрочные активы меньше, чем допустимо.

Норматив мгновенной ликвидности на 01.01.2018 г. по сравнению с 01.01.2017 уменьшился на 26,92% и составил 34,54%. Показатель находится выше минимального уровня, это значит, что высоколиквидных активов больше, чем необходимо на покрытие обязательств в течение дня.

На 01.01.2018 норматив текущей ликвидности составил 81,64%. Показатель превышает минимально допустимый уровень, что означает, что ликвидных активов существенно больше, чем необходимо на покрытие текущих обязательств.

В ходе проведенного анализа можно сделать вывод, что банк имеет проблему с кредитным риском и высокой просроченной задолженностью. В пункте 2.3 предложена рекомендация, для решения данных проблем.

## 2.3 Разработка рекомендаций по улучшению управления

риск – менеджментом ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

В связи с проблемами, выявленными в пункте 2.2 необходимо разработать рекомендацию, которая будет способствовать улучшению управления кредитным риском в банке, а также уменьшению просроченной задолженности и способствовать повышению эффективности управления риск – менеджментом в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». В совокупности эти проблемы могут привести к потере устойчивости кредитной организации и банковской системы, что, в свою очередь, представляет угрозу для стабильности экономики страны в целом. Это определяет необходимость повышения эффективности механизмов управления, которые на сегодняшний день не являются в достаточной мере совершенными.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» использует следующие методики оценки риска: в зависимости от уровня дохода клиента, отраслевой принадлежности, целевого использования предоставляемых кредитных ресурсов.

С помощью данной системы у банка имеется возможность управлять рисками, своевременно контролировать структуру кредитных портфелей и принимать управленческие решения, которые позволяют уменьшить концентрацию всей совокупности банковских рисков.

Проблема риска и дохода является одной из ключевых концепций в финансовой деятельности банков. Повышение эффективности кредитной политики банка напрямую связано со снижением уровнем риска по кредитным операциям. Необходимо усовершенствовать кредитную политику ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», так как необходимо снизить просроченную задолженность, кроме того уменьшить кредитные риски. Банку можно предложить систему мер, которые направлены на совершенствование кредитной политики.

Меры, осуществляемые Банком в отношении действующих кредитов, могут быть следующими: Меры, осуществляемые Банком в отношении действующих кредитов, могут быть следующими:

1. Ввести систему банковских кураторов и персональных менеджеров для поддержания взаимодействия с заемщиками, что поможет увеличить эффективность обслуживания, а также существенно снизит кредитный риск.

2. Создание типовой матрицы признаков проблемности. Банку необходимо использовать детализированную группировку признаков, которые позволяют быстро и эффективно выявлять и классифицировать проблемные кредиты.

3. Создать типовую матрицу, определяющую вероятное поведение заемщиков. Целесообразно разработать типовые сценарии, определяющие возможное развитие ситуаций после выдачи кредита, что может служить эффективной наводкой для кредитных специалистов.

4. Создать типовую матрицу действий Банка. Целесообразно закрепить алгоритм действий, описывающий возможные стратегические, тактические и оперативные меры при возникновении проблемных сделок (желательно на стадии возникновения начальных признаков проблемности) [15].

Процесс документирования таких алгоритмов необходим для сохранения ценного опыта кредитных специалистов и обучения новых в короткие сроки.

В таблице 7 приводится расчет снижения потерь банка от невозврата кредитов после совершенствования кредитной политики. На основании таблицы 7 можно сделать соответствующие выводы и понять, как совершенствование кредитной политики повлияет на невозврат кредитов банку.

Таблица 7 – Расчет снижения потерь от невозврата кредитов

В миллионах рублей

Показатель	2018 г	прогноз	Изменение
Общая сумма выданных кредитов физическим лицам, млн. руб.	12 432	12 432	-
Невозврат, % от суммы выданных кредитов	13,0	6,0	- 7
Невозврат кредитных ресурсов, млн. руб.	1616,2	745,9	- 870,3
Общие потери с учетом невыплаченных процентов	2735	1245	-1490

. Данные таблицы 7 говорят о том, что потери банка от невозврата кредитных ресурсов снизятся на 1490,0 млн. руб. или на 54,5 % от первоначального уровня. Это говорит об устойчивости банка и удовлетворении требований кредиторов банка.

Также необходимо для оптимизации кредитной политики, улучшить систему оценки кредитоспособности заемщика. В ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» существует собственная система анализа заемщика. Выделяют три основных направления: оценка уровня доходов заемщика, анализ его кредитной истории, оценка обеспечения, которое предоставляется заемщиком по кредиту.

В результате данной проверки банк принимает положительное или отрицательное решение на выдачу кредита. Также банк может изменить условия предоставления займа, существенно отличающихся от запроса клиента (уменьшить сумму кредита и/или увеличить процентную ставку). Можно выделить два типа андеррайтинга: автоматический (скоринг) и индивидуальный.

Банк осуществляет автоматическую проверку платежеспособности заемщика в потребительском кредитовании на небольшие суммы с помощью экспресс-оценки (например, POS-кредитование, экспресс-кредитование). Специалист банка заносит сведения о заемщике в специальную программу, на основании которой программа присваивает баллы. По результатам набранных баллов принимается решение по кредиту. Данная упрощенная проверка занимает от пяти минут до одного часа.

При кредитовании на крупные суммы применяется индивидуальный андеррайтинг (автокредитование, ипотека и т. д.). Оценку заемщика осуществляют кредитная, юридическая, а также служба безопасности. Данные службы проводят тщательную проверку данных, которые предоставляют заемщики, именно поэтому срок рассмотрения кредитной заявки может занимать от одного до десяти дней.

Для минимизации убытков от наступления рисков ситуации в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» предусмотрены программы страхования рисков в

профессиональной деятельности представлены страхованием от преступлений, страхованием ответственности директоров, должностных лиц и компаний, страхованием денежных средств и материальных ценностей во время нахождения в хранилищах и при перевозке, страхованием банкоматов, страхованием рисков хозяйственной деятельности (в том числе здания оборудование и автотранспорта).

Обеспечение устойчивости в современных условиях является частью современной стратегии и политики коммерческих банков, а также необходимым условием их выживания. Кредитная политика влияет на финансовую устойчивость кредитных учреждений, так как грамотная кредитная политика способствует минимизации кредитного риска, предоставлению высококачественных и наиболее подходящих для клиента кредитных продуктов, генерирующих основной доход банка. Основной целью оптимизации кредитного портфеля является увеличение прибыли.

С течением времени рост прибыли приводит к увеличению собственного капитала банка, что в свою очередь способствует повышению капитализации и инвестиционной привлекательности кредитной организации. Без финансовых рисков невозможна деятельность банка. Поэтому эффективность кредитной политики основана на поиске оптимального баланса доходности его активов и риска. В связи с этим в основе кредитной политики лежит оптимизация кредитного риска путем распределения ссуд по различным признакам на основе установленных внутренних лимитов, то есть диверсификация кредитного портфеля.

В ситуации своевременного информирования заемщиком банка о возникших финансовых или прочих проблемах должна быть сформирована специальная антикризисная стратегия, предполагающая:

- осуществление силами банка срочной аудиторской ревизии, объектом которой может быть не только финансовое состояние клиента, но и

результативность его маркетинговой деятельности, хозяйственного и трудового потенциалов;

- установление путей выхода из кризисного положения, включая - с помощью обслуживающего офиса;

- оказание заемщику нужной информационной, организационной и денежной поддержки, включая поддержку, в росте «портфеля заказов» путем личных связей банка, совершенствование налоговых платежей, предоставление дополнительного стабилизационного кредита, оптимизацию ссуды или процентных оплат по ней.

Важное условие эффективной кредитной стратегии - обеспечение сбалансированной угрозы. С данной целью банк при формировании и реализации положений кредитной политики должен следовать определенным правилам. Кредитный портфель банка целесообразно диверсифицировать. Это особенно важно, когда портфель достигает огромных размеров.

В качестве одного из методов совершенствования кредитной политики, можно предложить внедрение системы: «Проверки и оценки кредитоспособности заемщика банка для выявления риска невозврата кредита «HR1-Кредит» компании Nemesysco (Израиль)».

Предлагаемый новый программный продукт HR1-Кредит израильской компании Nemesysco, предназначен для выявления заемщиков с высоким риском невозврата кредита.

HR1-Кредит - это полностью автоматизированная система тестирования, которая за 10 минут осуществит проверку потенциального заемщика, а также оценит кредитоспособность заемщика банка и риск невозврата кредита.

Система работает по следующей технологии:

- Работа системы проверки заемщика HR1-Кредит основана на запатентованной технологии SENSE, действующей на базе многоуровневого анализа голоса (L.V.A.);

- Специально для анализа возможности предоставления кредита и оценки



кредитоспособности заемщика разработаны алгоритмы расчёта параметров риска невозврата кредита. Эти алгоритмы позволяют строить итоговые оценки на основе изменений значений параметров в течение всего теста с учётом психологического фона процесса предоставления кредита.

Тест предназначен для тестирования физических лиц, обратившихся за кредитом для приобретения различных вещей в магазине (модель розничного кредитования), либо заемщика банка, который лично несет ответственность за возврат кредита. Поэтому необходимо убедиться, что тестирование проходит непосредственно лицо, обратившееся за кредитом, а не кто-либо, действующий по поручению (доверенности).

Параметры оценки кредитоспособности тестируемого заемщика:

1. Платежеспособность заемщика. Параметр включает взвешенную оценку степени личной готовности заемщика прикладывать максимальные усилия для выплат по кредиту, готовность выплачивать кредит за счет ограничений других расходов. В том случае, если тестируемый не видит приоритетности выплат по кредиту по отношению к другим расходам, возрастет риск невозврата кредита, и он надеется на авось, уровень риска невозврата кредита возрастает;

2. Кредитная история заемщика. Параметр включает взвешенную оценку поведения тестируемого по возврату кредитов, ссуд, долгов за последние два года. В том случае, если тестируемый обманывает, отвечая на вопросы, возрастет уровень риска невозврата кредита;

3. Общее напряжение. Параметр отражает уровень общего напряжения тестируемого во время проведения теста. Носит вспомогательный характер.

Анализ результатов проверки заемщика (возможные варианты):

1. Параметр «Общее напряжение» дает оценку возможности использования результатов теста. Он должен находиться в определенном интервале. Если он не вписывается в этот интервал, то тестируемый дает не типичные реакции (возможно, находится под воздействием алкоголя, наркотиков, лекарств, психически болен и т.д.);

2. Когда параметры «Кредитная история» и «Платежеспособность» показывают низкий риск (диаграмма зеленого цвета) - это означает, что технология анализа голоса не выявляет проблем и можно выдавать кредит заемщику при отсутствии негативной информации по другим каналам;

3. Когда один или оба параметра «Кредитная история» и «Платежеспособность» показывают высокий риск (красный цвет диаграммы) - менеджер принимает решение отказать заемщику, либо потребовать страховку риска невозврата кредита по самой высокой ставке.

В рамках данной работы рассчитаем основную составляющую экономии – за счет снижения потерь от невозврата кредитов. Полученную экономию сопоставим с вложениями в проект внедрения системы «HR1-Кредит».

В таблице 8 приводится расчет снижения потерь банка от невозврата кредитов после применения рекомендации.

Таблица 8 – Расчет снижения потерь от невозврата кредитов после внедрения «HR1-Кредит»

В миллионах рублей

Показатель	До внедрения системы «HR1-Кредит»	После внедрения системы «HR1-Кредит»	Изменение
Общая сумма выданных кредитов физическим лицам, млн. руб.	14 660	14 660	-
Невозврат, % от суммы выданных кредитов	13,0	3,0	- 10
Невозврат кредитных ресурсов, млн. руб.	1905,8	439,8	- 1466
Общие потери с учетом невыплаченных процентов, млн. руб.	3240	747,6	-2492,4

Данные таблицы 8 свидетельствуют о том, что после внедрения системы «HR1-Кредит», потери предприятия от невозврата кредитных ресурсов снизятся на 2 492,4 млн. руб. или на 77 % от первоначального уровня.

В таблице 9 рассчитаем затраты на внедрение системы «HR1-Кредит». После чего будет понятно, как система отразится на просроченной задолженности банка. Через какое время она сможет, окупится и какие виды затрат для неё необходимы.

Таблица 9– Расчет затрат на внедрение системы «HR1-Кредит»

В миллионах рублей

Показатели	Затраты на ед.	Кол-во единиц	Общие затраты
Стоимость программного обеспечения, млн.руб.	2 080 000	1	2 080 000
Стоимость дополнительного оборудования, млн.руб.	480 000	-	960 000
Стоимость рабочего места оператора, млн.руб.	70 000	1	70 000
Стоимость необходимого оборудования, млн.руб.	566 000	-	566 000
Стоимость услуг внедрения и обучения сотрудников, млн.руб.	44 800	-	44 800
Итого затраты на внедрение системы, млн.р			3 728 800

Таким образом, внедрение данной системы при первоначальных затратах 3,73 млн. руб. в течение первого года снизит чистые потери банка от невозврата кредитных ресурсов на 832,9 млн. руб. Данная система окупится примерно через один месяц.

Таким образом, выявленные проблемы кредитного риска и просроченной задолженности в пункте 2.2 с помощью данной рекомендации будут решены, а ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в долгосрочной перспективе будет получать стабильный прирост прибыли.

## Выводы по разделу два

По второму разделу можно сделать вывод, что ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» является универсальным банком, который предоставляет широкий ассортимент услуг юридическим и физическим лицам, делая основной акцент на внедрение инновационных, высокотехнологичных продуктов и сервисов.

Для ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» присуща высокая степень управления финансовыми рисками. Банк формирует портфель своих клиентов таким образом, чтобы иметь оптимальное соотношение между активами и пассивами, сохранять уровень своей ликвидности на необходимом уровне.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» проводит регулярный анализ уровня всех видов рисков, определяет их оптимальное значение для каждой конкретной ситуации и использует весь набор методов, приемов и способов управления финансовыми рисками. Основными инструментами управления кредитным риском Банка является система кредитных лимитов, обеспечение, система кредитных лимитов и др.

Тем не менее, это не освобождает Банк от поиска новой усовершенствованной кредитной политики, направленную, на снижение просроченной задолженности, обеспечения сотрудничества только с надежными клиентами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Риск–менеджмент является совокупностью приемов, мероприятий и способов, которые позволяют в определенной степени предугадывать появление любой рискованной ситуации и принимать действия к её искоренению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий, иначе говоря, как систему управления рисками. Значит, эта деятельность по управлению рисками предполагает снижение степени риска и получение максимально возможного дохода в неопределенной банковской ситуации.

Управление риском, как система, включает в себя две подсистемы: управляющей подсистемы (субъекта управления) и управляемой подсистемы (объекта управления). Субъектом управления риском является менеджер, предприниматель, специалист по управлению рисками. Объектом управления может быть какой-либо риск потери финансовых вложений или неполучения прибыли, экономические отношения между людьми.

Оценка степени риска предполагает как качественный, так и количественный анализ. Качественный анализ – это анализ возможных источников риска и его факторов. Количественный анализ риска используется для формализации степени риска.

Мониторинг риска – это процесс непрерывной оценки мероприятий по сохранению необходимого уровня финансового риска для поддержки прибыльности.

В области исследования финансовых рисков возможно использование нескольких инструментов для анализа ситуации риска в коммерческом банке. Для оценки финансовых рисков коммерческого банка анализируются показатели кредитного риска и риска ликвидности.

Проводить оценку кредитного портфеля по уровню риска необходимо с разных сторон: со стороны заемщика, со стороны сопровождения кредитной сделки и со стороны обеспечения возвратности кредитов.

Для проведения контроля, за уровнем риска ликвидности Центральный банк Российской Федерации устанавливает такие нормативы как мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе послужил банк ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

Для минимизации убытков от наступления рискованной ситуации в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» ведется внутренний учет денежных средств, ценных бумаг и операций, отдельно от активов и других операций банка.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абалкин, Л. И. Кредитный рынок: учебник. – М.: Экономика и финансы /- Л.И. Абалкин -АКДИ, 2015. – 96 с.
- 2 Андриюшин, С.А. Кредитная активность российских банков: состояние и перспективы /С.А.Андриюшин - Банковское дело, 2015 №3 - С. 15-23.
- 3 Аргунов, И.О. Страхование банковских рисков / И. О. Аргунов, Н.Ф. Зарук // Взаимодействие науки и бизнеса: Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса. 2015. С. 11-12.
- 4 Асташкина, Т. А. Актуальность риск-менеджмента в современных российских предприятиях/Т.А. Асташкина – М.: ООО УМЦ «Триада», 2015. – 265 с.
- 5 Банки и банковское дело: учебник и практикум для студентов вузов/ [авт.: А. И. Балабанов, Ю. М. Бойкова, В. А. Боровкова и др.]; под ред. В. А. Боровковой. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. :Юрайт, 2016. - 159 с.
- 6 Банки и небанковские кредитные организации и их операции: учебник [для студентов вузов] / [авт.: Е. Ф. Жуков, А. В. Печникова, Л. Т. Литвиненко и др.] ; под ред. Е. Ф. Жукова. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2015. - 528 с.
- 7 Банкова, К. С. Совершенствование оценки платежеспособности физического лица на основе операционного метода: дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. / К. С. Банкова. – Самара, 2015 - 106 с.
- 8 Баранов, А. В. Международные стандарты управления рисками: не Базелем единым / А. В. Баранов // Рынок ценных бумаг. – 2015. – № 5. – 23–33 с.
- 9 Батова, И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения // Международный студенческий научный вестник./И.Б. Батова – 2015. – № 1. – 45-46 с.
- 10 Воробьев, Ю.Н. Финансовая безопасность государства / Ю.Н. Воробьев, Е.И. Воробьева, // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции.– 2016. – № 2 (35). – 14-17 с.

11 Гребнева, М.Е. Кредитоспособность и ее оценка / М.Е. Гребнева, Ю.А. Короткова // Символ науки. – 2015. – №5. – 98-100 с.

12 Деньги, кредит, банки: учебник для студентов вузов, обуч. по направл. "Экономика" / [авт.: О. И. Лаврушин и др.] ; под ред. О. И. Лаврушина ; Фин. ун-т при Правительстве РФ. - 15-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016. - 448 с.

13 Джабиева, Т.А. Управление операционным риском в банках // Экономика и управление: проблемы, решения/ Т.А.Джабиева- 2018. Т. 5. № 9. 87-92с.

14 Зарук, Н.Ф. Оценка состояния банковского сектора в период глобальных вызовов / Н.Ф. Зарук, Т.С. Товсултанов // Закономерности и тенденции развития оценки, управления, учета и нормативно-правового обеспечения финансовой системы России: сборник статей; под ред. Р.В. Костиной и др. – М.: ООО «Мегаполис», 2017. – С. 205-211..

15 Кричевский, М.Л. Финансовые риски: учеб.пособие для студентов вузов / М. Л. Кричевский. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2017. - 244 с.

16 Матецкая, С. Э. Перспективы развития системы кредитования в АО «Российский сельскохозяйственный банк» / С.Э. Матецкая // Актуальные проблемы в современной науке и пути их решения / сборник статей; под ред. О. Н. Дидманидзе и др. – М.: ООО УМЦ «Триада», 2017. – 101-105 с.

17 Моисеева, А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками / А. В. Моисеева - Молодой ученый. – 2017. – № 10. 261–264 с.

18 Никитина, Н.В. Корпоративные финансы: учеб.пособие для студентов вузов / Н. В. Никитина, В. В. Янов. - 3-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016. - 512 с.

19 Осуществление кредитных операций: учебник для студентов, обуч. по специальности "Банковское дело" / под ред. О. И. Лаврушина. - М. : КНОРУС, 2019. - 242 с.

20 Уртянова, М.Е. Управление банковскими рисками при кредитовании физических лиц / М.Е. Уртянова // Актуальные проблемы финансирования и



налогообложения АПК в условиях глобализации экономики: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2017. – 152-155 с.

21 Филиппов, Д. И. Совершенствование управления рисками банковской системы / Д.И. Филиппов - Бизнес в законе. – 2016. – № 1. – 61–65 с.

22 Щербакова, Н.В. Развитие корпоративной культуры управления рисками в коммерческом банке / Н.В. Щербакова - Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития: материалы III Международной научно-практической конференции. Часть 2. 2016. 398-406 с.

23 Янкина, И.А. Деньги, кредит, банки. Практикум: учебник для студентов вузов / И. А. Янкина. - М. : КНОРУС, 2016. – 190 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АКТИВА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» за 2016-2018ГГ.

Таблица А1 – Вертикальный анализ актива ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»  
за 2016-2018гг

В процентах

Наименование статей	Период, ч.м.г.			
	Удельный вес			
	01.01.16г.	01.01.17г.	01.01.18г.	01.01.2019г.
1	2	3	4	5
Денежные средства	6,2	5,2	5,3	5,3
Средства в Центральном банке	2,6	2,8	2,9	2,9
Средства в кредитных организациях	7,2	3,4	0,6	0,6
Финансовые активы	7,7	14,2	18,1	16,7
Чистая ссудная задолженность	55,9	55,3	55,6	55,2
Чистые вложения в финансовые активы	3,8	1,2	1,1	0,6
Чистые вложения в ценные бумаги	4,3	9,0	9,4	12,6
Инвестиции в дочерние и зависимые компании	0,0	0,0	0,0	0,0
Отложенный налоговый актив	0,6	0,7	0,5	0,4
Основные средства	9,6	6,4	5,3	4,5
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	-	0,1	0,0	0,1
Прочие активы	2,0	1,7	1,2	1,1
<b>Всего активов</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПАССИВА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

за 2016-2018гг.

Таблица Б1 – Вертикальный пассива актива ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» за 2016-2018гг

В процентах

Наименование статей	Период, ч.м.г.			
	Удельный вес			
	01.01.16 г.	01.01.17 г.	01.01.18 г.	01.01.2019 г.
Кредиты, полученные от ЦБРФ	-	-	-	-
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	74,7	76,6	78,0	78,3
Выпущенные долговые ценные бумаги	0,2	0,1	0,0	0,0
Отложенные налоговые обязательства	1,2	1,1	0,9	0,7
Прочие обязательства	0,6	0,8	0,7	0,9
Резервы на возможные потери	3,9	4,2	3,2	2,8
<b>Всего обязательств</b>	<b>80,6</b>	<b>82,9</b>	<b>82,9</b>	<b>82,8</b>
Средства акционеров	1,9	1,8	1,6	1,6
Резервный фонд	1,9	1,8	1,6	1,6
Переоценка финансовых активов	-1,2	-1,1	-0,9	-0,7
Переоценка основных средств	5,9	5,5	4,5	3,7
Неиспользованная прибыль	8,3	9,1	10,2	11,0
<b>Всего источников собственных средств</b>	<b>16,8</b>	<b>17,1</b>	<b>17,1</b>	<b>17,2</b>
<b>Всего пассивов</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АКТИВА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» за 2016-2018ГГ.

Таблица В1 – Горизонтальный анализ актива ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»  
за 2016-2018гг

В тысячах рублей

Наименование статей	Период, ч.м.г.					
	Изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	за 2016г.	За 2017г.	за 2018 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2018 г.
1	6	7	8	9	10	11
Денежные средства	-276 451	203 403	137 899	0,897	1,085	1,053
Средства в Центральном банке	145 981	123 882	99 222	1,128	1,096	1,07
Средства в кредитных организациях	- 1 549 689	-1 234738	- 2 037	0,51	0,205	0,994
Финансовые активы	3 182 113	2 410 095	-375 065	1,954	1,369	0,958
Чистая ссудная задолженность	1 218 787	2 072 046	925 980	1,051	1,082	1,034
Чистые вложения в финансовые активы	-1 092 477	-12 485	-202 649	0,333	0,977	0,619
Чистые вложения в ценные бумаги	2 276 675	505 437	1 845 834	2,225	1,122	1,398
Инвестиции в дочерние и зависимые компании	-201	-200	-201	0,99	0,99	0,99
Отложенный налоговый актив	20 355	-63 980	-42 957	1,073	0,785	0,816
Основные средства	-1189739	-332 143	-298 509	0,711	0,887	0,885
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	-	-16 332	12 213	-	0,574	1,555
Прочие активы	-94 643	-190 450	-44 555	0,892	0,757	0,925
<b>Всего активов</b>	<b>2 679 249</b>	<b>3 464 725</b>	<b>2 055 376</b>	<b>1,062</b>	<b>1,076</b>	<b>1,042</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПАССИВА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»  
за 2016-2018ГГ.

Таблица Г1 – Горизонтальный анализ пассива ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»  
за 2016-2018гг.

В тысячах рублей

Наименование статей	Период, ч.м.г.					
	Изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	за 2016 г.	за 2017	за 2018 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2018 г.
1	6	7	8	9	10	11
Кредиты, полученные от ЦБРФ	-	-	-	-	-	-
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	2 879 615	3 343 064	1 734 920	1,089	1,095	1,045
Выпущенные долговые ценные бумаги	-19 555	-52 500	15 122	0,758	0,143	2,733
Отложенные налоговые обязательства	1 016	-66 916	-56 819	1,002	0,867	0,87
Прочие обязательства	112 174	-7 611	124 283	1,471	0,978	1,363
Резервы на возможные потери	240 577	-333 602	-142 243	1,142	0,827	0,911
<b>Всего обязательств</b>	<b>3 213 827</b>	<b>2 882 435</b>	<b>1 675 263</b>	<b>1,093</b>	<b>1,076</b>	<b>1,041</b>
Средства акционеров	0	0	0	1	1	1
Резервный фонд	0	0	0	1	1	1
Переоценка финансовых активов	2 158	78 242	47 933	1,004	0,844	0,887
Переоценка основных средств	-38	-342 526	-277 713	0,999	0,865	0,874
Неиспользованная прибыль	594 226	846 574	609 893	1,165	1,202	1,121
<b>Всего источников собственных средств</b>	<b>592 030</b>	<b>582 290</b>	<b>380 113</b>	<b>1,082</b>	<b>1,074</b>	<b>1,045</b>
<b>Всего пассивов</b>	<b>3 805 857</b>	<b>3 464 725</b>	<b>2 055 376</b>	<b>1,091</b>	<b>1,076</b>	<b>1,042</b>