**УДК 334.02 DOI: 10.14451/1.251.79**

# Формирование корпоративной системы риск-менеджмента в банке

© 2025 **Каширская Людмила Васильевна**
Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.
E-mail: kashirskaya76@mail.ru

© 2025 **Зурнаджьянц Юлия Александровна**
Кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономики и управления здравоохранением с курсом последипломного образования. Астраханский государственный медицинский университет, Астрахань, Россия.
E-mail: julia.zur@yandex.ru

Ключевые слова: риск-менеджмент; корпоративная система; управление рисками; оценка рисков; карта рисков; организация «Т-Банк».

Управление рисками или риск-менеджмент — это процесс, в котором постепенно становятся заинтересованы экономические субъекты различных отраслей и сфер по всему миру. Риск-менеджмент позволяет минимизировать или порой полностью избежать негативных последствий от тех или иных событий. Риск-менеджмент как важный элемент управления компанией проникает в бизнес разных сфер и масштабов, становится важным элементом корпоративной безопасности организаций. В статье установлено, что формирование системы корпоративного риск-менеджмента в организации «Т-Банк» заключается в необходимости идентификации, оценки и управлении основными рисками. Для этого важно, чтобы был четко разработанный алгоритм работы персонала службы риск-менеджмента, где используются ключевые показатели рисков для определения дальнейших действий по их минимизации.

Актуальность темы состоит в важности риск-менеджмента в системе корпоративной безопасности организации. Результатом качественного риск-менеджмента и создания отлаженной системы управления рисками является повышение эффективности деятельности компании любого сектора и без исключения коммерческого банка.

Помимо прочего, повышение эффективности системы риск-менеджмента отдельных банков стимулирует развитие всего банковского сектора и развитие предоставляемых населению и организациям банковских продуктов и услуг, в чем выражается социально-экономическая значимость [5]. Факторы-угрозы, формирующие риски, могут нести и дополнительную выгоду для предприятия. Поэтому среди задач риск-ориентированного подхода в управлении — определение перспективных решений, которые позволят в рисковой ситуации получить дополнительную прибыль [1; 9].

В таблице 1 предлагается карта основных рисков банка [4; 6].

**Таблица 1.** Карта основных рисков банка.

| Описание риска | Вероятность возникновения риска | | | Степень опасности потерь | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Маловероятно | Вероятно | Весьма вероятно | Неопасный | Допустимый | Крайне опасный |
| Колебание курса рубля | | | + | | + | |
| Падение экономики | | | + | | | + |
| Повышение процентных ставок | | + | | | + | |
| Рост заработных плат | | + | | | + | |
| Падение кредитоспособности клиентов | | + | | | | + |
| Рост просроченности кредитов | | + | | | | + |
| Увеличение оттока вкладов | + | | | + | | |
| Увеличение регуляторных требований ЦБ | | + | | | + | |
| Увеличение операционных расходов | | + | | | + | |
| Текучесть кадров | | + | | + | | |

В данном случае наиболее вероятными рисками для банка является колебание курса рубля и общее падение экономики, а риском, который может принести наибольший ущерб — падение кредитоспособности клиентов. Наименее вероятным и наименее значительным для Т-Банка является риск текучести кадров.

Для повышения эффективности системы корпоративного риск-менеджмента банка сформируем ключевые показатели рисков (табл. 2).

Для того чтобы сформировать понимание о возможных путях повышения эффективности риск-менеджмента банка, следует проанализировать его слабые стороны и уязвимости.

Одной из основных сложностей в работе риск-менеджмента в общей практике является недостаточность статистических данных. Управление рисками как наука появилась в российском экономическом пространстве не так давно, в связи с чем понимание необходимости в сборе статистических данных в организациях сформировалось не так своевременно. Отсутствие статистики создает мощное препятствие в формировании прогнозов и их качестве. Понятно, что чем больше выборка исходных данных, тем более качественную и показательную модель можно по ней построить.

Помимо прочего, существуют рисковые события, которые несут большую степень угрозы, однако не поддаются статистическому анализу, так как их возникновение может происходить внезапно и исторические данные в данном случае не позволят сформировать корректный прогноз. Так называемые «черные лебеди», ярким примером является распространение коронавирусной инфекции и введение локдауна.

**Таблица 2.** Ключевые показатели рисков банка.

| Идентификация риска | Индикатор риска | План контроля рисков | Индикатор действия |
|---|---|---|---|
| Рост заработной платы | Доля расходов на оплату труда в структуре всех расходов | Оптимизация системы материальной мотивации | Внедрена новая система KPI для формирования оплаты труда персонала |
| Девальвация рубля | Валютный курс доллар/рубль | Хеджирование валютных рисков | Открыта покупка фьючерсных контрактов по доллару |
| Падение экономики | Объем ВВП | Оптимизация затрат | Ликвидированы убыточные банковские процессы |
| Падение кредитоспособности клиентов | Уровень просроченности кредитов | Совершенствование системы оценки кредитоспособности | Запущенна новая система кредитного скоринга |
| Текучесть кадров | Индекс текучести кадров | Улучшение HR-службы | Разработана новая система мотивации персонала |

В отношении подобных событий практически невозможно собрать статистические данные и их сбор в общем бесполезен, так как подобные события не имеют систематики и конкретных триггеров, данные события возникают неожиданно и становятся ударом для риск-менеджмента.

Сложности с формированием методологии — это еще одно слабое место системы управления рисками банка. Сложно сформировать универсальную и долгосрочную методологию управления рисками, учитывая то, что контекст и среда постоянно меняются. Помимо этого, можно столкнуться с проблемами в отсутствии единого подхода к классификации, ранжированию, применению методов управления рисками. Соответственно создание методологии, и без того достаточно трудоемкий процесс, становится затруднительным и затяжным процессом. Сформировав методологию, её, помимо прочего, необходимо внедрить, провести соответствующее обучение внутри организации и наладить процессы на использование методологии.

Уязвимым местом системы риск-менеджмента может являться неосознанное игнорирование маловероятных видов рисков. В любой сфере организации в большей степени нацелены на управление рисками, присущими их специфике. Однако тот факт, что специфические риски занимают важное место, не означает, что иные риски не могут иметь никакого влияния на деятельность и корпоративную безопасность организации.

Банковской сфере присущи кредитные риски, риски ликвидности, операционные риски и другие.

Однако на банк могут влиять и другие, более неочевидные риски. Например, экологический риск, хотя банки и не затрагивают в своей деятельности природные ресурсы напрямую, но банки занимаются кредитованием производственных организаций и инвестированием. Соответственно, банк может невольно стать участником экологической проблемы и понести репутационные риски. Таким образом, слабое место риск-менеджмента может быть выражено в фокусировании на поверхностных рисках и игнорировании более незначительных и неприсущих сфере деятельности.

Последней, но немаловажной уязвимостью в рамках данной статьи хочется рассмотреть затратность на содержание системы риск-менеджмента.

Система управления рисками практически не встречается в субъектах малого или среднего

бизнеса, чаще всего её можно встретить у крупных организаций и предприятий. Это связано с тем, что управление рисками достаточно трудоемкий и затратный процесс, не всем организациям выгодно его реализовывать. Однако как уже было сказано ранее, для банковской сферы наличие данной системы является необходимым и диктуется регулятором [2].

Структурные подразделения, выполняющие функции управления рисками, как правило, не приносят компании никакой прямой экономической выгоды, данные подразделения не доходные, они никак не участвуют в производственном процессе. Однако благодаря им удается избежать многих возможных потерь для банка — это могут быть штрафные санкции, банкротство, приостановка деятельности или полное лишение лицензии. Так или иначе, банку приходится содержать в штате достаточное количество необходимых сотрудников и нести затраты на них.

Таким образом, можно сказать, что характерными чертами банка являются высокая клиентоориентированность, адаптивность к быстро меняющимся реалиям рынка, конкурентоспособность — все эти характеристики позволяют банка активно расширять клиентскую базу и занимать лидирующие позиции в различных рейтингах. В банке выстроена полноценная, эффективная система риск-менеджмента, которая эффективно внедрена в систему корпоративного управления и играет одну из ключевых ролей в корпоративной безопасности банка. Однако нельзя исключить тот факт, что система сталкивается с различного рода вызовами, угрозами и имеет свои слабые стороны и требует непрерывного улучшения, модернизации и повышения эффективности. Внешняя среда претерпевает постоянные изменения, в экономическом, политическом, социальном и многих других аспектах.

**Библиографический список**


1. *Бадалова А. Г.*, *Тохунц Н. Б.* Регламентация процессов управления рисками в современном риск-менеджменте // Вестник МГТУ «Станкин». — 2021. — 1 (56). — С. 118—124.
2. *Васильева О. О.*, *Тагункова М. В.*, *Маракулина Ю. Н.* Пути снижения финансовых рисков коммерческих банков в современных условиях на примере АО «Тинькофф Банк» // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. — 2021. — 3 (25). — С. 34—46.
3. *Герасимова Е. Б.*, *Кеворкова Ж. А.*, *Кришталева Т. И.* Оценка эффективности развития Арктической зоны РФ. — М. : Спутник +, 2024. — 347 с. — ISBN 978-5-9973-6831-9. — EDN KBQQYU.
4. *Ключарева В. А.* Оценка рисков финансовой устойчивости АО «Тинькофф Банк» // Научный Лидер. — 2022. — 23 (68). — С. 168—170.
5. *Кот Е. М.* Применение международных стандартов риск-менеджмент в современных реалиях // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2022. — 2 (24). — С. 51—72.
6. *Мягков А. А.* Корпоративный финансовый риск-менеджмент на современном этапе // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. — 2022. — Т. 10, № 8. — С. 57—60.
7. *Петров А. М.* Развитие научных исследований проблемы мотивации в экономических системах // Экономические науки. — 2024. — № 232. — С. 303—306. — DOI: 10.14451/1.232.303. — EDN NYWYWP.
8. *Петрова О. А.* Факторы и условия экономического роста регионов Российской Федерации // Экономические науки. — 2023. — № 219. — С. 129—131. — DOI: 10.14451/1.219.129. — EDN RCEVOC.
9. *Товченник Д. С.*, *Павлов Д. В.* Система управления рисками на предприятии: риск-менеджмент // Парадигма. — 2022. — № 1. — С. 65—68.
10. *Kavitha M.*, *Mahmoud Z. H.*, *Kishore K. H.* Application of steinberg model for vibration lifetime evaluation of Sn-Ag-Cu-based solder joints in power semiconductors // IEEE Transactions on Components, Packaging and Manufacturing Technology. — 2021. — Vol. 11, No. 3. — P. 444–450. — DOI: 10.1109/TCPMT.2021.3051318. — EDN FQDFKZ.
11. *Petrov A. M.*, *Yurasova I. O.*, *Putihin Y. E.* Accountant modeling technology and statistics in the context of the new educational concept // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. — 2019. — Vol. 8, No. 12. — P. 3214–3217. — DOI: 10.35940/ijitee.L3061.1081219. — EDN BLVRMN.