



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2017 (12)

Венелина Цаневска

РИСК МЕНИДЖМЪНТ – ЕТАПИ И КОНЦЕПЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БАНКОВИЯ РИСК

RISK MANAGEMENT – STAGES AND CONCEPTS OF THE RISK MANAGEMENT IN BANKS

Abstract: The publication examines the essence of risk management, in particular, the banking risk management. It is focused on the key stages of banking risk management, as well as the modern concepts in its operation.

Key words: risk, banking risk management, stages, concepts

Въведение

Използването на понятието „риск“ датира от древни времена. В него се влага различен смисъл и се отбелязват различни събития. Най-често се дефинира като ситуация, която може да създаде препятствия при постигането на определени цели. Добър начин за справяне с подобен сценарий е предприемането на определени проактивни мерки за идентифицирането на всички видове риск, които могат да се превърнат в нежелани резултати. С други думи, може да се каже, че предварителното управление на риска е по-добрият начин за справяне с него, отколкото очакването за възникването му.

Риск мениджмънт

Риск мениджмънтът е част от финансовия мениджмънт и в този смисъл може да се определи като целенасочен процес, свързан с вземане на решения за вида действия, които трябва да се предприемат. Може да се дефинира още и като система за оценяване на риска, управление на риска и финансовите отношения, които възникват в процеса на действия.

И. Попчев¹ го определя като система за управление, която се състои от две подсистеми – управляема и управляваща. Управляемата подсистема, или още обект на управление, е рискът и икономическите отношения между субектите в процеса на реализация на риска. Такива отношения може да има например между кредитор и кредитополучател. Посредством различни методи и инструменти човек или група хора въздействат върху обекта на управление и реализират целенасоченото функциониране на този обект – това е управляващата подсистема, или субект на управлението.

Характерно за управлението на риска е, че то има своя собствена система от евристични правила², като някои от тях са:

- ✓ да не се рискува повече, отколкото позволява собственият капитал;
- ✓ да се мисли за последствията от риска;
- ✓ да не се рискува много заради малко;

¹ Попчев, И. Стратегии за управление на риска. София, 2004, с. 49.

² Иванов, А., С. Олейников, С. Бочаров. Риск-менеджмент. Москва, 2008, с. 20.

- ✓ да се вземат положителни решения само при липса на съмнения;
- ✓ да се вземат отрицателни решения в случай на съмнения;
- ✓ да се мисли и за други варианти за решение.

Ефективното управление на риска в банковия сектор е от изключително значение, тъй като редица фалити в световен мащаб са породени от пропуски и слаби моменти в моделите на банките за оценка и управление на риска. Във финансовата научна литература банковият риск мениджмънт е определен като интегриран процес за решаване на определени задачи в банката – оцеляване, възприемане на приемливо ниво на риска за институцията, устойчивост на благосъстоянието на всички страни, заинтересовани от дейността на банката, приемлива непрекъснатост на нейната работа, целесъобразен темп на устойчив растеж на банката, социална отговорност, икономичност и удовлетворяване на външни ограничения³. Той е полезен инструмент при вземането на решения и изисква от банките да определят, оценяват и контролират група от рискове, като най-често това са кредитен, пазарен, лихвен, ликвиден и операционен риск. Кредитните институции трябва разумно да ограничат рисковете и да преценяват рисковите си клиенти, тъй като надценяването ще обезкуражи добрите клиенти, а подценяването ще привлече „лоши“ клиенти. Според Дж. Уилс⁴ банките, които са се пробвали в контролирането на риска, са открили, че осигуряването на банковите печалби и контролирането на риска са две тясно свързани дейности.

Управлението на риска има важна роля в посредничеството и следователно е ключова област в банковата дейност. Според Шрьок⁵ като най-важна обосновка за управление на риска обикновено се разглежда предотвратяването на фалита на банка. Заради това той го определя като активен, стратегически и интегриран процес, който обхваща измерването и „смекчаването“ на риска с крайна цел за максимизиране на стойността на една банка и в същото време минимизиране на риска от фалит.

В последните години ролята и значението на банковия риск мениджмънт нараства, като все още съществуват нерешени проблеми, произтичащи от:

- ✓ непрекъснатата актуализация и усложняване на нормативните изисквания, свързани с дейността по управление на рисковете в банковата дейност;
- ✓ необходимостта от участие на международния пазар и привличане на крупни средства на сравнително ниски лихвени нива;
- ✓ разработването на обоснована класификация на банковите рискове и унифициране на използвания понятиен апарат и др.

Етапи при управлението на риска

Според някои руски автори⁶ управлението на риска в банковата дейност трябва да се основава на определени принципи:

- *осъзнатост* на поетия риск – банковият мениджър е длъжен съзнателно да поема риск, ако той се надява да получи съответния доход от осъществените банкови операции.
- *управляемост* на поетия риск – в портфейла на банката следва да бъдат ангажирани предимно тези рискове, които се поддават на неутрализация, а форсмажорните рискове да се застраховат.
- *независимост* при управлението на отделни рискове – банковите рискове са независими един от друг и настъпването на един риск невинаги означава, че ще настъпи и друг.
- *съпоставимост* на нивото на поетия риск с нивото на доходност на банковите операции – банката трябва да предприеме в хода на своята дейност само тези банкови рискове, нивото на които не е по-високо от нивото на доходност по избраната скала “доходност – риск”.
- *съпоставимост* на нивото на поетия риск с финансовите възможности на банката – размерът на загубите, които се очакват, трябва да съответства на заделения капитал.
- *икономичност* при управлението на риска – при управлението на риска трябва да се неутрализират отрицателните последици за дейността на банката, а разходите, свързани с това, не трябва да надвишават размера на възможните загуби при вероятно настъпване на рисково събитие.

³ Трифонова, С. Управление на риска в банката. София: Тракия М, 2015, с. 26.

⁴ Уилс, Дж. Управление на риска в банковата сфера. София: ИК Хефест, 1994, с. 9.

⁵ Schrock, G. Risk management and value creation in financial institutions, 2002, p. 28.

⁶ Иода. Е. В., Л. Мешкова, Е. Н. Болотина. Класификация банковских рисков и их оптимизация, 2002.

- отчитане на *времевия хоризонт* при управлението на риска – колкото по-дълъг е времевият период на банковите операции, толкова по-голям е диапазонът от съпътстващи рискове и толкова по-малко са възможностите, в които може да се гарантира неутрализирането на негативни последици от банката.

- отчитане на *общата стратегия* на банката в процеса на управление на риска – системата за управление на банковия риск е длъжна да се базира на общите критерии в избраната от банката стратегия.

- отчитане на *възможността за предаване на рисковете* – включването на рискове в общия портфейл на банковите рискове е допустимо само в случай, че е възможно пълно или частично прехвърляне на партньори в операцията или на застрахователи.

Освен придържането към посочените принципи, управлението на риска включва няколко взаимосвързани помежду си, етапа и има за цел да намали или компенсира негативните последици от събдването на определено събитие.

Дискусионен е въпросът по отношение на етапите за управление на риска. Някои автори го представят в три последователни етапа, а други в четири и повече (таблица 1).

Таблица 1. Етапи при управлението на риска според различни автори

З. Завадска⁷	П. Иванов⁸
1. идентифициране и квантифициране на риска; 2. управление на риска; 3. контрол върху извършените действия.	1. разкриване и разпознаване на риска; 2. анализ и количествена оценка на риска; 3. методи за намаляване и предотвратяване на риска.
С. Трифонова⁹	М. Видолова¹⁰
1. идентифициране на риска; 2. оценка на риска или измерване на риска; 3. управление на риска; 4. контрол върху извършените действия.	1. идентифициране на отделните видове риск; 2. избор на метод за управление; 3. изпълнение на избрания метод за управление; 4. регулиране и манипулиране с цел неутрализация на банковите рискове; 5. контрол.
П. Пътев¹¹	Б. Божинов¹²
1. идентифициране на риска; 2. оценка на риска; 3. избор на стратегия; 4. избор на начини за намаляване на риска; 5. контрол нивото на риск.	1. идентификация на риска; 2. измерване на риска; 3. управление (въздействие) на риска; 4. мониторинг на риска; 5. контрол върху резултатите.

⁷ **Божинов, Б.** Управление на рисковете в търговската банка. Свищов: Акад. изд. „Ценов“, 2013, с. 19.

⁸ The institute of internal auditors, IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013, p. 2.

⁹ Адаптирано по ЕСПА/FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, December 2011, p. 7.

¹⁰ **Bessis, J.** Risk management in banking, 4th edition, John Wiley & Sons, 2015, p. 10.

¹¹ **Anderson, D., G. Eubanks.** Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015, p. 6.

¹² Institute of international finance Working Group on Operational Risk Feedback on the “Three Lines of Defense” Model, March 2015, p. 6 // <https://www.iif.com/news/regulatory-affairs/iif-wgor-identifies-challenges-implementing-three-lines-defense-model-orm/>

Използвайки метода на сравнителния анализ, може да се обобщи, че процесът по управление на риска започва с идентифицирането, разпознаването на риска. На второ място се поставят етапи, свързани с оценка и анализ на риска. За някои автори с третата стъпка приключва и цикълът от последователни етапи и обикновено това е етап, свързан с контрол и избор на методи за успешно управляване на риска. Други автори разширяват рамката за управлението на риска, отреждайки специално място на фази, свързани с избора на стратегия и методи за въздействие на риска и др. Обикновено тези изследователи представят повече от три етапа за управление на риска и завършват цикъла с етап, посветен на контрола върху извършените действия.

Авторът подкрепя изложените фази за управленски процес и на тази база споделя мнението, че може да се добави като отделен етап дейността, свързана със *субординацията и приоритизирането на определени видове банков риск*. Управлението на риска е един непрекъснат процес и разширеният модел би могъл да изглежда като един затворен цикъл, включващ пет взаимосвързани фази, между някои от които съществува връзка (фиг. 1.2).



Фигура 1. Етапи на управлението на риска

С идентификацията на риска се дава своеобразен старт на цялостния процес по управлението му. Този етап има информационен и същевременно прогнозен характер. При него се изяснява съдържанието на поетите рискове и се определят потенциални бъдещи заплахи, на които е изложена банката. Правилната идентификация е от ключово значение за следващите етапи от управлението, тъй като първоначалният етап кореспондира с трети и пети етап. За разкриването и определянето на видовете риск за банката се използват различни методи и средства – стандартни или специализирани анкети, диаграми, инспекции на място и др. Създава се информационна база в помощ за по-нататъшното изпълнение на процеса по управление на риска. Обръща се внимание и на факторите, влияещи върху появата на рисковете.

Вторият етап включва два елемента – анализ и оценка на риска. При анализа на риска се разиграват различни сценарии за развитие на неблагоприятни ситуации, а за оценка на риска най-често се използват подходи като анализ на статистическите данни за неблагоприятни събития в миналото, сценариен подход и експертен подход. Най-широко приложение намира първият подход, който се основава на статистическа информация. Дава се възможност за вероятностна оценка за поява и реализация на различни видове риск посредством математически и статистически инструментариум. Най-често използваните методи са метод на построяване на дърво на събитията, метод

„събитие-последствие“, метод за построяване на дърво на отказите, метод на индекс на опасностите¹³. Сценарийният подход се базира на теоретичен анализ на структурата на причинно-следствените връзки на процеса, а експертният подход се прилага при липса на статистическа информация и се базира на експертни оценки, направени от водещи специалисти.

След идентификацията и направения анализ и оценка на риска следва етап, свързан със субординация и приоритизиране на някои видове рискове от гл. т. на спецификата на дейността на банката и профила на контрагента. Този етап е във връзка с първия етап по идентифициране на риска, като от идентифицираните рискове в първа фаза зависи кои рискове ще се приоритизират в трета.

При четвъртия етап (избор на стратегия за управление на риска) се използва набор от действия, целящ ограничаването на риска до допустими размери. Той е в пряка зависимост с втория етап за анализ и оценка на риска, тъй като изборът на стратегия зависи от получените резултати във втора фаза. В процеса на управление на риска могат да се извършват два вида действия за противодействие на риска, определени като активна и пасивна стратегия. В каква степен ще се използва едната или другата стратегия и на коя ще се обърне по-голямо внимание зависи от предпочитанията на висшето ръководство на банката. Разликите между тях се свеждат до обекта на влияние на действията им и целта. В първия случай действията влияят върху причината за появата на риск и имат за цел ограничаване на неговия размер (активна стратегия). Във втория случай действията влияят върху последствията от риска и имат за цел намаляване на отрицателното влияние на неочакваните загуби на банката (пасивна стратегия).

По време на последния етап се извършват два вида дейности, които могат да се разглеждат като взаимодопълващи се – перманентен мониторинг и контрол върху извършените дейности.

Мониторингът е неразривна част от всички предходни етапи за управление на риска. Неговата задача е регулярно да набира и анализира информация, която да е основа на бъдещи процеси по управление на риска и вземане на решения. Той дава възможност за обратна връзка в системата за управление на риска, като се оценява дали планираните действия водят до постигането на набелязаните цели и резултати. Ефективното осъществяване на мониторинг позволява своевременно да се идентифицират възможни проблеми и да се предприемат необходимите корективни мерки.

Задачата на контролинга е да осигурява навреме на ръководството на банката точна и разбираема информация и същевременно да изследва ефективността на предприетите действия за ограничаване на риска. Получените резултати са основа за бъдещи корективни бележки и дейности, свързани с подобряване управлението на банковите рискове.

Завършвайки този етап, цикълът не приключва, а започва работа отново с първоначалната фаза по идентифициране на риска. Така се образува една постоянно циркулираща система, която е основа за успешен риск мениджмънт.

Съвременни концепции при управлението на риска

В съвременната бизнес среда организациите, в това число и банките, разчитат на различни експерти, които работят съвместно с оглед на по-добро управление на риска. Това са различни тесни специалисти със специфични качества и компетенции, които могат да се окажат незаменими в областта, в която работят. Независимо от това проблеми могат да се появят във всяка една организация. Именно това е и причината отговорностите да бъдат ясно определени и координирани.

Една от съвременните концепции за управление на риска е моделът на „трите линии на защита“ (фиг. 2). Тя е определена за първи път от Базелския комитет по банков надзор за операционния риск. Представлява схема, използвана за структуриране на ролите, отговорността и отчетността при вземането на решения, контролирането на риска и постигането на ефективно управление на глобалния риск на банката. Определя се като лесен и ефикасен начин за подобряване на комуникацията при управлението на риска и контрола чрез разясняване на съществените роли и отговорности. Дори в организации, където не съществува формална рамка или система за управление на риска, моделът „трите линии на защита“ може да внесе по-голяма яснота по отношение на рисковете и контролите и да помогне за подобряване ефективността на системите за управление на риска¹⁴.

¹⁴ The institute of internal auditors, IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013, p. 2.

¹⁵ Адаптирано по ЕСИА/FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, December 2011, p. 7.



Фигура 2. Модел „трите линии на защита“¹⁵

Моделът илюстрира как са подредени контролите, процесите и методите в големи организации. Трите линии на защита са:

➤ управленски контрол – това е първата линия на защита и тя е отговорна за идентифицирането, измерването и управлението на всички рискове в обхвата на дейността. Тъй като по своята същност управлението на банките е близо до променящата се природа на риска, то най-добре би могло да предприеме действия по управлението и намаляването на тези рискове. На този етап се изготвят периодични доклади за самооценка с цел идентифициране статуса на проблемите, свързани с риска, в това число и планове за намаляването му, ако такива са уместни¹⁶.

➤ дейности по управление на риска – установяват се с цел подпомагане на контролите от първа линия по отговорностите по отношение на риска. Отговорностите на отделните лица в рамките на втората линия варират в широки граници, но обикновено включват:

- подпомагане на управлението в проектиране и разработване на процеси и механизми за контролиране процеса по управление на риска;
- определяне на дейности за наблюдение и измерване на успеха спрямо очакванията на ръководството;
- мониторинг на адекватността и ефективността на вътрешните контролни дейности;
- създаване на рамки за управление на риска;
- идентифициране и мониторинг на съществуващи и нововъзниквали проблеми, засягащи организацията;
- осигуряване на насоки и обучения, свързани с управлението на риска и контрола на процесите и др.¹⁷

➤ вътрешен одит – третата линия на защита е независим преглед и предизвикателство на оперативния контрол за управление на риска на банката, процесите и системите¹⁸. Ролята на вътрешните одитори е да осигури независим преглед на ефективността и съответствието на политиките по отношение на риска, както и да покаже начина, по който първата и втората защитни линии постигат целите на управлението на риска. Предназначението на одита е да осигури разумна степен на сигурност,

¹⁶ Bessis, J. Risk management in banking, 4th edition, John Wiley & Sons, 2015, p. 10.

¹⁷ Anderson, D., G. Eubanks. Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015, p. 6.

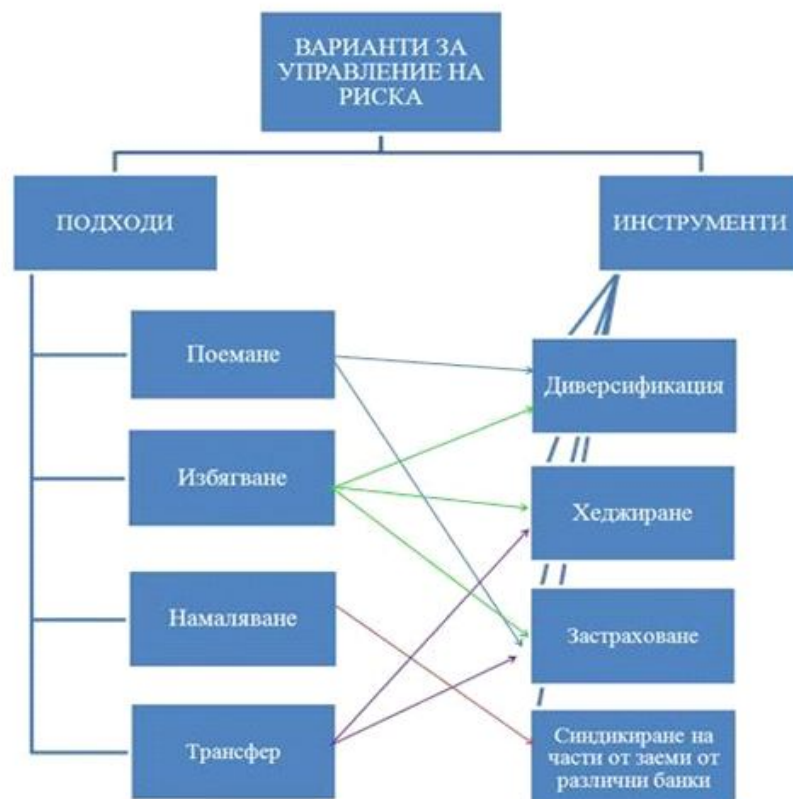
¹⁸ Institute of international finance Working Group on Operational Risk Feedback on the “Three Lines of Defense” Model, March 2015, p. 6 // <https://www.iif.com/news/regulatory-affairs/iif-wgor-identifies-challenges-implementing-three-lines-defense-model-orm/>

че финансовата, управленската и оперативна информация е пълна, точна и надеждна и че предприеманите от служителите действия са в съответствие с корпоративните политики, стандарти, процедури и приложимите законови актове и регулации. Одиторите имат възможността да дават препоръки и да следят за тяхното изпълнение. Това, което отличава тази линия от другите две линии на защита, е високата степен на организационна независимост и обективност.

Всяка от трите линии играе важна роля за управление на организацията и когато банката е структурирала правилно трите линии, съществува по-висока вероятност рискът да бъде ефективно управляван.

Извън структурата на модела остават одитният комитет, външният одит и останалите регулаторни органи. Въпреки това те също имат роля в цялостната система за управление и контрол на банката. При условие че между тях съществува добра координация, те могат да се разглеждат като една допълнителна защитна линия, която да дава увереност на заинтересованите страни и висшето ръководство. Имайки предвид обаче техния конкретен обхват и цели на дейност, информацията, която събират за риска, не е толкова задълбочена спрямо тази от трите защитни линии.

Целта на всяка една търговска банка е да управлява успешно риска, стремейки се да го намали или диверсифицира. Алтернативни варианти за въздействие върху банковите рискове са посочените на следващата фигура.



Фигура 3. Подходи и инструменти за управление на риска

Някои от рисковете заемат важна роля за бизнес целите на банката, като в тези случаи те не се елиминират и прехвърлят, а се приемат. Банката може да абсорбира изцяло риска до момента, в който е в състояние да покрие загубите. Друг вариант за кредитната институция е да избегне някои рискове чрез хеджиране, използвайки дериватни инструменти, чрез диверсификация на портфейла, или като се закупят опции като застраховка. При този избор банката изключва възможността да поема рискове, които са ненужни за постигане на целите ѝ, или са над допустимото за нея ниво на риск. Третият подход е желан от всички банки, които са против рисковете. Той е свързан с намаляване на риска и се базира на предварителни оценки за неговата степен, като управлението му по посока намаляване може да се осъществи чрез синдикиране на части от заеми на различни банки. В случай че банката не иска да избегне риска, тя има опция да го прехвърли изцяло или частично, а възможните

механизми за това са застраховане, цесия, факторинг, гаранции и др. При трансфера банката пренася риска и отговорностите за него на други участници на пазара при запазване на съществуващото ниво на риск.

В заключение може да се обобщи, че управлението на риска е многоетапен процес, през който банките трябва да преминават, управлявайки успешно всеки риск, генериран в ежедневната банкова дейност. Това налага задълбочено познаване на отделните етапи, както и на подходите и инструментите за управление на риска. Успешният риск мениджмънт предпазва банките от неприемливи загуби и следва да бъде непрекъснат процес на изграждане в цялата банкова система.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Божинов, Б.** Управление на рисковете в търговската банка. Свищов: Акад. изд. „Ценов“, 2013. // **Bozhinov, B.** Upravlenie na riskovete v targovskata banka. Svishtov: Akad. izd. „Tsenov“, 2013.
2. **Видолова, М.** Рискът в банковата сфера – същност, елементи, характеристики. Методи за анализ и управление, Infinity creative. София, 2012. // **Vidolova, M.** Riskat v bankovata sfera – sashtnost, elementi, harakteristiki. Metodi za analiz i upravlenie, Infinity creative. Sofia, 2012.
3. **Завадска, З., М. Иванич-Дроздовска и В. Яворски.** Банково дело. София: УИ „Стопанство“, 2012. // **Zavadska, Z., M. Ivanich-Drozvodska i V. Yavorski.** Bankovo delo. Sofia: UI „Stopanstvo“, 2012.
4. **Иванов, П., М. Врачовска.** Банково дело. Велико Търново: Абагар, 2004. // **Ivanov, P., M. Vrachovska.** Bankovo delo. Veliko Tarnovo: Abagar, 2004.
5. **Иванов, А., С. Олейников, С. Бочаров.** Риск-менеджмент. Москва, 2008. // **Ivanov, A., S. Oleynikov, S. Bocharov.** Risk-menedzhement. Moskva, 2008.
6. **Иода, Е. В., Л. Мешкова, Е. Н. Болотина.** Классификация банковских рисков и их оптимизация, ТГТУ, 2002. // **Ioda, E. V., L. Meshkova, E. N. Bolotina.** Klassifikatsia bankovskih riskov i ih optimizatsia, TGTU, 2002.
7. **Попчев, Ив.** Стратегии за управление на риска. София, 2004. // **Popchev, Iv.** Strategii za upravlenie na riska. Sofia, 2004.
8. **Пътев, П., А. Ангелов, Н. Канарян.** Риск мениджмънт в банката. Велико Търново: Абагар, 2002. // **Patev, P., A. Angelov, N. Kanaryan.** Risk menidzhmant v bankata. Veliko Tarnovo: Abagar, 2002.
9. **Трифонова, С.** Управление на риска в банката. София: Тракия М, 2015. // **Trifonova, S.** Upravlenie na riska v bankata. Sofia: Trakia M, 2015.
10. **Уилс, Дж.** Управление на риска в банковата сфера, ИК Хефест, 1994. // **Uils, Dzh.** Upravlenie na riska v bankovata sfera, IK Hefest, 1994.
11. **Anderson, D., G. Eubanks.** Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015.
12. **Bessis, J.** Risk management in banking, 4th edition, John Wiley & Sons, 2015.
13. **Schröck, G.** Risk management and value creation in financial institutions, John Wiley & Sons, 2002
14. ЕСПА/FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, December 2011
15. Institute of international finance Working Group on Operational Risk Feedback on the “Three Lines of Defense” Model, March 2015, <https://www.iif.com/news/regulatory-affairs/iif-wgor-identifies-challenges-implementing-three-lines-defense-model-orm>
16. The institute of internal auditors, IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013.