

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РИСКОМ БАНКА

В статье обосновывается необходимость оценки и мониторинга стратегического риска банка на постоянной основе. Представлена авторская методика оценки управления стратегическим риском банка, основанная на международных принципах Базельского комитета по надзору за банками, международных стандартах финансовой отчетности и действующего законодательства Республики Беларусь. Методика состоит из нескольких этапов, включающих сбор информации для оценки, распределение информации по критериям оценки, присвоение баллов каждому критерию на основании профессионального суждения и шкалы оценки, суммирование оценок и определение итоговой оценки, определение степени эффективности управления стратегическим риском банка. Данная оценка может использоваться банком при выработке мер по повышению эффективности управления стратегическим риском банка. Это способствует дополнительному контролю со стороны собственников банка, топ-менеджмента за системой управления стратегическим риском банка и мерами, направленными на эффективность управления им. Методика апробирована и используется в банковской системе.

**Ключевые слова:** банк, методика, стратегический риск банка, критерии оценки, шкала оценки.

**Постановка проблемы.** Республика Беларусь на протяжении своего развития и развития банковской системы республики, является страной взявшей на себя обязательства соблюдения принципов Базельского комитета по банковскому надзору. В связи с этим Национальным банком Республики Беларусь постоянно внедряются принципы данной международной организации во всех направлениях банковского бизнеса. Значимым документом, способствующим укреплению надежности банковской системы республики, явилось принятие постановления Национального Банка Республики Беларусь, «Инструкция об организации системы управления рисками в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах». Обязательным видом риска, требующего постоянного мониторинга в рамках данной инструкции является стратегический риск банка [1].

Актуальность проведенного исследования заключается в необходимости совершенствования созданных систем управления рисками в банках и системы управления стратегическим риском, направленных на повышение эффективности управления в созданных системах.

Научная новизна представленного исследования, заключается в разработке автором методики управления стратегическим риском банка. Авторская методика состоит из нескольких этапов, включающих сбор информации для оценки, распределение ин-

формации по критериям оценки, присвоение баллов каждому критерию на основании профессионального суждения и шкалы оценки, суммирование оценок и определение итоговой оценки, определение степени эффективности управления стратегическим риском банка. Данная оценка может использоваться банком при выработке мер по повышению эффективности управления стратегическим риском банка, может быть одной из компонент в модели оценки эффективности системы управления рисками банка, предложенной автором ранее [2].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Одной из первых характеристик стратегического риска, считается определение, данное в 80-х годах прошлого столетия в статье Инги С. Бэйрд и Говарда Томаса, которые связали стратегический риск с возможной неудачей в достижении целей корпорации в ходе реализации ее менеджментом выбранной стратегии (стратегической альтернативы) [3].

В 90-х годах прошлого столетия популярным стал подход к стратегическому риску, как к потере рыночных позиций, в разного рода рейтингах. Так, этот подход мы находим у Джеймса М. Коллинза и Тимоти В. Руфли, которые связывают стратегический риск конкретной фирмы с вероятностью потери ею ранговой рыночной позиции, т. е. утраты фирмой ее порядкового места в списке аналогичных фирм в пределах определенной совокупности [4]. Его же придерживались Франк Л. Винфрей и Джеймс Л.



Бадд, определяя «стратегический подход к риску предполагает, что значительная опасность связана с тем, что результативность деятельности фирмы устойчиво ниже результативности ее конкурентов» [5]. Более поздние источники свидетельствуют о расширении понятия стратегический риск, связывая его с факторами и угрозами, способными привести к снижению стоимости компании.

А. Сливотцкий и Дж. Држик определяют: «Надвигающиеся угрозы образуют понятие стратегического риска – т. е. множество внешних событий и тенденций, которые могут исказить траекторию роста компании и привести к снижению ее стоимости» [6].

Наиболее развернутая характеристика стратегического риска банка определена в законодательстве Республики Беларусь, он определяется как риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка (стратегическое управление) и выражающихся в неучете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение целей деятельности банка.[1]

По нашему мнению, данное определение на практике, стратегический риск рассматривает односторонне, с позиции убытков, ошибок, потерь, что в конечном итоге, ведет к снижению полученного финансового результата. Однако с позиции международных стандартов финансовой отчетности, признающих колебание стоимости, как в сторону уменьшения, так и увеличения, увеличение результата в определенных целевых ориентирах так-же влечет за собой стратегический риск. Поэтому при разработке методики оценки стратегического риска банка автор опирался на влияние международных стандартов финансовой отчетности на достижение поставленных целей.

Стратегический риск банка связан, прежде всего, со стратегией банка. В Финансово-кредитном энциклопедическом словаре, под редакцией А.Г. Грязновой, стратегия банковская определяется как концепция его развития, рассчитанная на долгосрочную перспективу и определяющая цели банка, которые отличают его от конкурентов в глазах клиентов и служащих. Это общее направление и способ использования средств, для достижения поставленной цели и принятия управленческих решений. При этом стратегию банка можно определить, как цель и методы ее реализации. [7, с. 918]. Питерская Л.Ю. и Родин Д. Я выделяют созидательный, функциональный, исполнительный и результирующий уровни стратегии развития. [8]

**Целью статьи** является разработка методики управления стратегическим риском банка на основе международных принципов международных организаций и действующего законодательства Республики Беларусь.

**Изложение основного материала исследования.** Таким образом стратегический риск банка имеет прямую связь прежде всего со стратегией банка. Но стратегия банка и ее достижение, по мнению автора, является всего лишь несколькими критериями оценки стратегического риска. Стратегия банка это его миссия. Она глобальна и выражается несколькими словами. В рамках общей стратегии разрабатывается стратегический план. Стратегический план развития банка представляет собой документ, определяющий стратегию развития действующего банка на два или более года с учетом достигнутых результатов на момент разработки плана и содержащий обоснованный прогноз его деятельности и развития в соответствующем периоде, включая оценку ожидаемых результатов и планируемые значения основных показателей деятельности банка, а также мероприятия, инструменты, ресурсы и условия их достижения. Он утверждается советом директоров банка или общим собранием акционеров банка. Данный документ состоит из различных разделов, включающих обоснование целесообразности выбранных стратегических целей, направлений развития банка; информации об ожидаемых результатах деятельности банка; информация об имеющихся и планируемых ресурсах, мероприятиях и инструментах достижения





ожидаемых результатов и запланированных показателей; анализ существующих и потенциальных рисков, связанных с реализацией стратегического плана развития банка, а также информация о комплексе мер и инструментов, направленных на ограничение (снижение) таких рисков; информация о маркетинговой политике банка и т.д. Поэтому в методике оценки и управления стратегическим риском это учтено. Советы директоров банков и исполнительные органы, должны постоянно владеть информацией не только о выполнении банком стратегии, но иметь актуальную информацию о факторах, как внешних, так и внутренних, которые могут повлиять на достижение поставленных целей в рамках основной миссии банка. Поэтому информация о стратегическом риске должна своевременно докладываться коллегиальным органам управления банком, а также в банке, должна быть целостная система управления данным видом риска. Система должна постоянно оцениваться и совершенствоваться. В рамках эффективной системы управления стратегическим риском учитывается деятельность от отдельно взятого работника банка до его акционера. В банковской практике есть примеры, когда один фактор или факт влияли на деятельность всего банка. Не давнее некорректное поведение акционера ЗАО «Дельта Банк» в Республике Беларусь вызвало отзыв лицензии на проведение банковских операций у банка и его банкротство.

В модели оценки эффективности системы управления рисками для банков, автором предложена компонента «управление стратегическим риском», которая может рассматриваться как в рамках модели, так и отдельно, в соответствии с предложенной автором методикой. Регулярное использование предложенной методикой, позволяет совету директоров банка, комитетам при совете директоров, его правлению принимать управленческие решения в отношении управления и уменьшения влияния стратегического риска на деятельность банка и своевременно вносить соответствующие корректировки в стратегию банка. Разработанная методика оценки и управления стратегическим риском банка, соответствует единой методологии, разработанной автором исходя из международных принципов использованных при построении общей модели оценки эффективности системы управления рисками банка и

национальных стандартов управления рисками в банках [1; 2; 9;10].

Предлагаемая методика управления стратегическим риском банка включает следующие последовательно выстроенные этапы:

- 1) сбор информации для включения в соответствующие критерии оценки;
- 2) пополнение необходимой информации при ее отсутствии;
- 3) распределение информации по критериям соответствующих разделов, таблицы критериев оценки стратегического риска банка;
- 4) присвоение баллов каждому критерию на основании профессионального суждения и бальной оценки;
- 5) пересчет каждого количественного критерия в баллы для сопоставимости использования критериев;
- 6) расчет итогового значения оценки;
- 7) отнесение рассчитанной оценки к одному из диапазонов, определение степени эффективности управления стратегическим риском банка;
- 8) разработка мероприятий по улучшению системы управления стратегическим риском банка.

Этап 1. Сбор информации для включения в соответствующие критерии оценки. Данная информация в банке может находиться в разных структурных подразделениях банка, что зависит от структуры управления банком, находиться в разной управленческой и статистической отчетности или не иметься в банке вообще. Необходимо собрать всю необходимую информацию в подразделении банковских рисков банка, которое будет собирать данную информацию от соответствующих подразделений и обобщать ее.

Этап 2. Пополнение необходимой информации при ее отсутствии. Это может быть разработка соответствующих внутренних локальных нормативных актов банка, дополнительных положений и регламентов для получения необходимой информации для включения в соответствующие критерии оценки при обнаружении ее отсутствия в банке.

Этап 3. Распределение информации по критериям соответствующих разделов таблицы критериев оценки стратегического риска банка.

Этап 4. Присвоение оценок каждому критерию на основании профессионального суждения. При этом, автором предлагается

использовать следующую систему оценок (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Система оценки риска потери капитала банка**

1	Да (регулярно, в соответствии с локальными нормативно-правовыми актами (далее – ЛНПА), в полном объеме)
2	За малым исключением (как правило, достаточно полно)
3	Частично (в некоторых случаях, недостаточно полно)
4	Нет (никогда, не предусмотрено ЛНПА)

*Источник:* разработано автором

В представленной методике критерии оценки включают в себя оценку качественных и количественных критериев поэтому, автором рекомендуется использовать балльный метод оценки и присвоения баллов по шкале от 1 до 4 баллов, где 1 балл – самая высокая оценка, а 4 – самая низкая.

Для сопоставимости оценки количественные критерии, используемые для оценки стратегического риска банка, представляющие собой коэффициенты или проценты, переводимые в баллы, согласно общей балльной оценки переводятся по формуле (1):

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{оценка} * \text{вес})}{\sum_{i=1}^n \text{вес}}, \quad (1)$$

где: R – показатель оценки качества управления.

Показатель оценки качества управления стратегическим риском рассчитывается как сумма баллов каждого критерия умноженной на вес каждого критерия (в числите-

ле) деленная на сумму веса каждого критерия.

Данные оценки определяются исходя из проведенных банком процедур для выражения профессионального суждения и глубокого изучения каждого критерия. В пояснениях указывается, почему выставлен тот или другой балл оценки, чего недостает или что в процессе требует улучшения.

Этап 5. Расчет итогового значения оценки.

Общий интегрированный итог оценки, отражает общую оценку управления стратегического риска банка и позволяет оценить эффективность функционирования этой системы, а так же эффективность системы управления рисками в целом, если данный вид риска идентифицируется банком и включается в общую модель управления рисками банка. Для итоговой оценки управления стратегическим риском банка автором предлагается использовать шкалу оценки отраженную в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Итоговая шкала оценки управления стратегическим риском банка.**

Компонент системы управления рисками высокоэффективен	<=1,0
Компонент системы управления рисками достаточно эффективен	>1,1 и <=2,0
Компонент системы управления рисками недостаточно эффективен	>2,1 и <=3,0
Компонент системы управления рисками неэффективен	>3,1

*Источник:* разработано автором

Этап 6. Отнесение рассчитанной оценки к одному из диапазонов, определение степени эффективности управления стратегическим риском банка.

Исходя из предложенной системы оценки критериев, общая оценка управления стратегическим риском банка должна стре-

миться к 1. Это значит, что система работает высокоэффективно и наоборот. При оценке более 3,1 система управления неэффективна вовсе.

Этап 7. Разработка мероприятий по улучшению системы управления стратегическим риском банка.





Очень важный этап методики, который позволяет улучшить через определенный период времени итоговую оценку управления стратегическим риском банка. Благодаря пояснениям из таблицы 1-критериев оценки управления стратегическим риском банка необходимо выработать мероприятия по ее улучшению и представить их на утверждение соответствующим коллегиальным органам корпоративной системы управления банка.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** По результатам проведенного исследования можно представить следующие выводы:

-разработанная авторская методика оценки управления стратегическим риском банка позволяет оценивать данный риск и управлять им;

-использование данной методики не несет за собой существенного увеличения затрат банка и необходимости приобретения программного обеспечения;

- в случае использования ее банком, появляется возможность не только оценки управления стратегическим риском банка, но разработке дополнительных критериев по расширению спектра контроля данного риска;

-данная методика прошла апробацию в банковской системе Республики Беларусь и используется в модели эффективности оценки системы управления рисками банка одним из банков Республики Беларусь.

### Литература

1. Постановление Правления Национального банка Республики Беларусь от 29 октября 2012 г. № 550. – [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nbrb.by>.

2. Рабыко И. Н. Эффективность системы управления рисками и методологические подходы к ее оценке / И. Н. Рабыко // Банковский вестник. – 2016. – № 635. – С. 30-36.

3. Baird I. S. Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking / I. S. Baird, H. Thomas // *Academy of Management Review*. – 1985. – № 10. – P. 231.

4. Collins J. M. Strategic Risk: an Ordinal Approach / J. M. Collins, T. W. Ruefli // *Management Science*. – 1992. – № 12. Vol. 38. – P. 1707 – 1731.

5. Winfrey F. L. Reframing Strategic Risk / F. L. Winfrey, J. L. Budd // *SAM Advanced Management Journal*. – 1997. – P. 13–22.

6. Slywotzky A. Counting the Biggest Risk of All / Slywotzky A., Drzik J // *Harvard Business Review*. April. – 2005. – P. 81.

7. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Колл.авторов; под общ. ред. А.Г. Грязновой. — М.: Финансы и статистика. 2002. — С. 918.

8. Питерская Л. Ю. Родин Д.Я Парадигма стратегического банковского менеджмента в контексте обеспечения устойчивого развития коммерческих банков / Л. Ю. Питерская // *Финансы и кредит*. – 2010. Т.16. Вып. 43 (427). – С. 2-10.

9. Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. June 2006. – Bank for International Settlements. - [Electronic resource]. – Access: <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.

10. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. December 2010 (rev June 2011). – Bank for International Settlements. – [Electronic resource]. – Access: <http://www.bis.org/publ.pdf>.

### References

1. Resolution of the Board of the National Bank of the Republic Belarus on October 29, 2012 № 550 Retrieved from [http://www.nbrb.by/Ledislation/documents/I\\_550pdf](http://www.nbrb.by/Ledislation/documents/I_550pdf).

2. Rabyko, I. N. (2016). Efficiency of the risk management system and methodological approaches to its assessment. *Bank Gazette*, 635: 30-36.

3. Baird I. S. & Thomas H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*, 10: 231.

4. Collins J. M. & Ruefli T. W. (1992). Strategic Risk: an Ordinal Approach // *Management Science*, 12, 38: 1707 – 1731.

5. Winfrey F. L. & Budd J. L. (1997). Reframing Strategic Risk. *SAM Advanced Management Journal*. Autumn: 13–22.

6. Slywotzky A. & Drzik J. (2005). Counting the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*. April, 81.

7. Financial and credit encyclopedic dictionary. Coll. Authors; under the Society. Ed.

A.G. Gryaznova (2002). Moscow: Finance and Statistics, 918.

8. *Piterskaya, L. Yu. & Rodin, D. Ya.* (2010). Paradigm of Strategic Banking Management in the Context of Ensuring the Sustainable Development of Commercial Banks. *Finances and credit*, 43 (427): 2-10.

9. Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised

Framework. June 2006. Bank for International Settlements Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.

10. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. December 2010 (rev June 2011). Bank for International Settlements. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.

### **Рабыко І.**

#### **Методика оцінки управління стратегічним ризиком банку**

Стаття підтверджує необхідність постійно оцінювати та контролювати стратегічний ризик банку. Представлена авторська методологія оцінки стратегічного ризику банку на основі міжнародних принципів Базельського комітету банківського нагляду, міжнародних стандартів фінансової звітності та чинного законодавства Республіки Білорусь. Методологія складається з кількох етапів, включаючи збір інформації для оцінки ризику, розподіл інформації між критеріями оцінки, присвоєння балів кожній критерії на основі експертного судження та шкали оцінок, підсумовування балів і визначення кінцевої оцінки та визначення ступеню ефективності системи стратегічного управління ризиками банку. Ця оцінка може бути використана банком при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління стратегічними ризиками банку. Ця методологія передбачає додатковий моніторинг системи стратегічного управління ризиками банку та заходи, спрямовані на його ефективний контроль власниками та керівництвом банку. Методологія затверджена та використовується в банківській системі.

*Ключові слова:* банк, методологія, стратегічний ризик банку, критерії оцінки, шкала оцінок.

### **Rabyko I.**

#### **Methodology for assessing the management of strategic risk of the bank**

The article proves the need to assess and monitor the strategic risk of the bank on an ongoing basis. The author's methodology for assessing the management of strategic risk of the bank, based on the international principles of the Basel Committee of Banking Supervision, international standards of financial reporting and current legislation of the Republic of Belarus, is presented. The methodology consists of several stages, including the collection of information for risk assessment, the distribution of information between criteria of assessment, the assignment of scores to each criteria on the basis of expert judgment and the scale of assessment, the summing of scores and the determination of the final score, and the determination of the degree of efficiency of the strategic risk management system of the bank. This assessment can be used by the bank in developing measures to improve the efficiency of strategic risk management of the bank. This methodology enables additional monitoring of the bank's strategic risk management system and measures aimed at its effective control by the bank's owners and top management. The methodology is approved and used in the banking system.

*Key words:* bank, methodology, strategic risk of the bank, criteria of assessment, scale of assessment.

**Рецензент:** Терещенко О. О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Корпоративні фінанси і контролінг» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна .

**Reviewer:** Tereschenko O. – Professor, Ph.D. in Economics, Head of Corporate Finance and Controlling Vadim Getman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

*e-mail:* kfp@kneu.edu.ua

*Стаття подана  
10.02.2018 р.*

