

МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМАХ

В статье представлен методический подход к организации процесса риск-менеджмента в платежных системах, который разработан в соответствии с международными стандартами управления рисками, а также документами Комитета по платежам и рыночным инфраструктурам, созданного при Банке международных расчетов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление рисками в платежной системе, архитектура риск-менеджмента, процесс риск-менеджмента, риск-аппетит, профиль риска, методы риск-менеджмента



Масино Мстислав Николаевич — к.э. н., доцент, банковский эксперт (г. Москва)



Ларионов Александр Витальевич — преподаватель департамента мировой экономики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», младший научный сотрудник Института государственного и муниципального управления Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Данная статья посвящена разработке методики для организации процесса риск-менеджмента в платежных системах (ПС)¹. Сущность представленной методики заключается в адаптации национальных и международных стандартов в области управления рисками к специфике деятельности субъектов национальной платежной системы (НПС), что ранее в отечественной практике в систематизированном виде практически не осуществлялось. Процесс риск-менеджмента является одним из элементов архитектуры управления рисками, поэтому при разработке алгоритма его создания необходимо сконцентрироваться на использовании стандартов, применяемых при разработке указанной инфраструктуры. Кроме того, следует учитывать отличительные особенности рисков в ПС [6].

Для построения комплексной системы риск-менеджмента представляется целесообразным

¹ Статья является продолжением цикла работ, посвященных организации эффективной и результативной системы риск-менеджмента в платежных системах [5, 6]. В данных исследованиях было рассмотрено построение архитектуры риск-менеджмента в ПС. — *Здесь и далее прим. авт.*

использовать методы, описанные в национальных и международных стандартах. Применение стандартизированного подхода способствует построению транспарентной системы риск-менеджмента в ПС, а также дает возможность определять уровни развития данных систем независимо от дизайна конкретной ПС. Банк России в рамках своей деятельности по наблюдению в национальной платежной системе издает специализированные рекомендации, которые базируются на передовой международной практике. Следование данным рекомендациям позволяет в числе прочего обеспечить управление рисками в ПС. Кроме того, Банк России определяет степень соответствия субъектов ПС данным рекомендациям. Подобные рекомендации содержатся в документе Комитета по платежам и рыночным инфраструктурам при Банке международных расчетов «Принципы для инфраструктур финансового рынка» [7], существенная часть которого посвящена организационной структуре системы риск-менеджмента и деятельности по управлению рисками инфраструктур финансового рынка, к которым относятся ПС. Помимо указанного документа для создания системы риск-менеджмента в ПС, соответствующей рекомендациям Банка России, а также международным стандартам, в числе прочих следует использовать положения:

- ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения» [1];
- ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [2];
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [3];
- ISO/TR 31004:2013 Risk Management — Guidance for the Implementation of ISO 31000 [9].

В стандарте ГОСТ Р ИСО 31000-2010 архитектура риск-менеджмента определяется как совокупность трех базовых элементов: принципов,

инфраструктуры и процесса риск-менеджмента. Использование архитектуры операторами ПС² является залогом реализации эффективного и результативного подхода к управлению рисками.

В данной статье мы сосредоточимся на этапе внедрения процесса риск-менеджмента в ПС. Используемый алгоритм позволяет провести мониторинг существующей системы управления рисками на предмет ее соответствия положениям предлагаемой методики. Организация процесса риск-менеджмента вместе с созданием соответствующей инфраструктуры и соблюдением принципов функционирования ПС способствует построению архитектуры риск-менеджмента, целью которой является обеспечение бесперебойности функционирования платежной системы (БФПС).

ПРОЦЕСС РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЕ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 31000-2010 [2] под процессом риск-менеджмента понимается подготовка методологического обеспечения, определяющего порядок качественной и/или количественной оценки достигнутого уровня риска, а также состав и порядок применения мер воздействия, направленных на поддержание достигнутого уровня риска³, близкого к целевому ориентиру — риск-аппетиту⁴. Процесс риск-менеджмента нацелен на регламентацию действий, включающих идентификацию источников и событий риска, анализ вероятности наступления событий и измерение тяжести последствий от их реализации, а также сравнительную оценку достигнутого уровня риска⁵ и риск-аппетита.

² Либо иными субъектами ПС, на которых в соответствии с организационной моделью риск-менеджмента (определенной оператором платежной системы согласно ч. 13 ст. 20 Федерального закона от 27 июня 2011 г. №161-ФЗ «О национальной платежной системе» [8]) возложена обязанность по управлению рисками в ПС. Далее в статье используется модель, в которой данным субъектом является оператор ПС.

³ Под достигнутым уровнем риска следует понимать расчетные значения отклонения от надлежащего функционирования ПС, которые потенциально произойдут при наступлении рискованного события. При этом не подразумевается, что событие фактически случилось, т.к. у уже наступившего события отсутствует неопределенность, а следовательно, и риск.

⁴ Под риск-аппетитом понимается граница приемлемого уровня риска, после пересечения которой принимается решение об иницировании этапа воздействия на риск.

⁵ Указанная оценка проводится для принятия решения о необходимости воздействия на риск.

При внедрении процесса риск-менеджмента необходимо, чтобы используемые методы были относительно просты в применении (в особенности это важно для разрабатываемой методики эффективного и результативного управления рисками в ПС). При этом успешное внедрение позволит в дальнейшем пересмотреть процесс риск-менеджмента с учетом сбора первичной статистической информации, анализа накопленного опыта, а также использования механизмов мониторинга и пересмотра всех элементов архитектуры.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМАХ

Алгоритм организации процесса риск-менеджмента включает следующие этапы:

- 1) обмен информацией и консультирование с заинтересованными сторонами;
- 2) определение ситуации;
- 3) оценка риска;
- 4) воздействие на риск;
- 5) мониторинг и пересмотр процесса риск-менеджмента.

Рассмотрим их более подробно.

Обмен информацией и консультирование с заинтересованными сторонами

Цель данного этапа — получение необходимой информации о функционировании ПС, согласование и разъяснение мер, применяемых в ходе воздействия на риск, а также обеспечение гарантий того, что заинтересованные стороны⁶ поддержат проводимые действия.

Предполагается, что обмен информацией с заинтересованными сторонами осуществляется на каждом этапе внедрения процесса риск-менеджмента. При этом должны обсуждаться вопросы,

касающиеся риска, методов воздействия на него, последствий, которые могут возникнуть после проведения указанных воздействий. Эффективность и результативность системы риск-менеджмента в ПС во многом зависят от того, насколько качественно используются инструменты обмена информацией с заинтересованными сторонами и консультирование, которое обеспечивается за счет согласования различных форм отчетности и регламентации встреч.

К основным механизмам, которые можно использовать при организации данного этапа, относятся подготовка планов проводимых встреч, их регулирование с точки зрения содержания и направленности обсуждаемых вопросов, определение инструментов обмена информацией.

Определение ситуации (области применения риск-менеджмента)

Этап определения ситуации предполагает получение исходных данных о внутренней и внешней среде, в которой функционирует ПС, установление основных целей и задач риск-менеджмента, а также формирование списка критериев, позволяющих принять решение о необходимости воздействия на риск. Данный этап схож с этапом определения полномочий и закрепления обязательств при создании инфраструктуры риск-менеджмента [6]. Основные отличия между ними связаны с глубиной детализации данных и ограничением на распространение существенной части информации: сведения, собранные на этапе определения ситуации, могут использоваться только во внутренней риск-ориентированной отчетности или в обобщенном виде в специализированной отчетности для заинтересованных лиц.

После определения внутренней и внешней среды необходимо установить цель и задачи риск-менеджмента. При этом следует ориентироваться

⁶ Под заинтересованными сторонами понимаются физические или юридические лица, которые являются материально заинтересованными в надлежащем функционировании платежной системы [1].

на элементы инфраструктуры риск-менеджмента. Согласно ч. 1 ст. 28 Федерального закона №161-ФЗ целью управления рисками ПС является обеспечение бесперебойности ее функционирования [8]. Также нужно помнить, что в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 31000-2010 [2] сущность риска едина независимо от того, является рассматриваемый объект отдельной компанией или совокупностью нескольких организаций. Исходя из норм ст. 28 Федерального закона №161-ФЗ можно сделать следующий вывод: так же как риск нарушения финансовой устойчивости един для всей кредитной организации, риск нарушения БФПС един для всей ПС. В связи с этим риск в ПС необходимо рассматривать именно с позиции БФПС, а не возможных денежных потерь⁷.

В конечном счете в рамках данного этапа необходимо четко установить критерии риска на основании анализа внутренней и внешней среды (рис. 1).

Под критериями риска понимаются параметры, определяющие наиболее значимые события, которые могут повлиять на БФПС. Единицы измерения указанных параметров зависят от того, в чем измеряется уровень риска (в случае с ПС необходимо использовать время) [5]. Таким образом, посредством критериев риска возможно выявить события, на которые необходимо оказать воздействие. Критерии риска могут быть

представлены в качественной или количественной форме, при этом они четко определяют границы надлежащего функционирования ПС. Например, если случившееся событие приведет к увеличению времени на десять минут (при установленном уровне критерия, равном пяти минутам), то принимается решение об осуществлении воздействия.

Оценка риска

Этап оценки риска включает идентификацию, анализ и сравнительную оценку риска (рис. 2). Цель данного этапа — определение событий, на которые необходимо оказать воздействие.

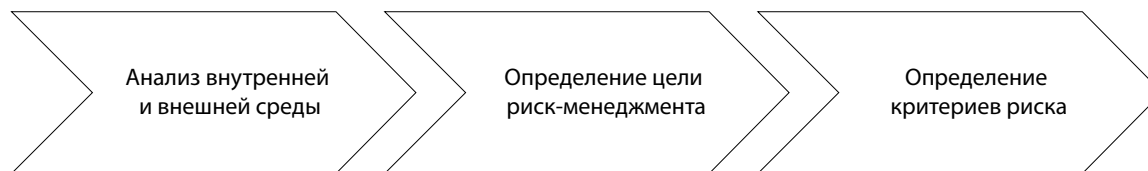
Идентификация риска

Цель идентификации риска — составление максимально полного перечня источников и событий риска, которые могут влиять на БФПС. При этом целесообразно использовать классификацию рисков в платежных системах, согласно которой выделяют правовой, кредитный, общий коммерческий, операционный риски и риск ликвидности [5].

Под источником риска понимается деятельность субъектов ПС, порождающая события, влияющие на БФПС [4].

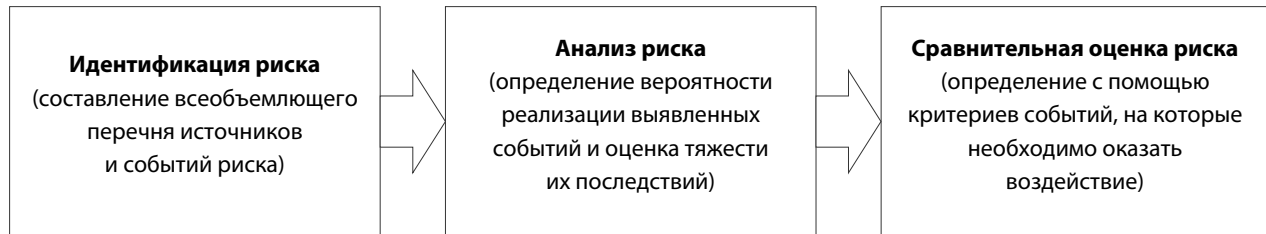
В табл. 1 представлена форма для систематизации результатов, полученных в ходе идентификации

Рис. 1. Механизм определения критериев риска



⁷ Указанное обстоятельство принципиально важно для разграничения сущности рисков платежных систем и банковских рисков.

Рис. 2. Этап оценки риска



рисков⁸. Таким образом, событие должно рассматриваться как конкретная ситуация, возникающая в процессе осуществления деятельности.

После формирования перечня событий необходимо определить владельца риска, ответственного за управление им. Таким владельцем может быть как субъект ПС, так и конкретное должностное лицо, которое отвечает за реализацию рассматриваемого вида деятельности. Управление риском будет осуществляться своевременно и эффективно,

если явным образом определить его конкретного владельца, т.к. при реализации этапа воздействия на риск можно будет установить, кто именно несет ответственность за снижение уровня риска.

В результате этапа идентификации рисков после заполнения табл. 1 подразделение риск-менеджмента получит полный перечень рисков событий, способных повлиять на достижение основной цели работы ПС — осуществление перевода денежных средств, а также сможет провести

Таблица 1. Форма для систематизации результатов, полученных на этапе оценки риска

Вид риска	Источники риска (деятельность)	Событие (частный случай источника риска)	Субъект ПС — владелец риска	Влияние события на БФПС	Вероятность реализации события	Поправочный коэффициент (для корректировки значимых социально важных событий)*	Скорректированная тяжесть последствия	Достигнутый уровень риска
Кредитный риск								
Риск ликвидности								
Правовой риск								
Операционный риск								
Общий коммерческий риск								

* Устанавливается на стадии определения ситуации при формировании списка критериев риска.

⁸ Практическим расчетам будут посвящены дальнейшие исследования в данной области.

анализ деятельности, которая приводит к возникновению событий, влияющих на БФПС.

Табл. 1 после внесения в нее данных должна содержать максимально полную информацию об источниках рисков и возможных событиях. Для идентификации источников и событий риска в ПС можно использовать методы, перечисленные в ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 [3].

Анализ риска

Цель анализа риска — получение необходимых данных об уровне влияния событий риска на БФПС и последующее ранжирование таких событий для выделения наиболее существенных из них. С помощью количественных и качественных методов проводится оценка вероятности наступления идентифицированных событий, а также тяжести последствий от их реализации с точки зрения БФПС. Указанная вероятность может быть определена качественно и количественно путем анализа выборки, взятой из других ПС, или на основе соответствующих рекомендаций Банка России (при их наличии).

Для того чтобы оценить последствия для платежной системы, проводится анализ влияния события на БФПС в целом с точки зрения возможности отклонения от нормального функционирования системы, т.е. от временного регламента проведения платежа через ПС. В качестве источника информации для оценки тяжести последствий необходимо использовать сведения, полученные в результате применения временного регламента функционирования ПС, а также данные информационных систем ПС, позволяющие оценить превышение указанных в этом регламенте временных интервалов. Особое внимание также должно уделяться факторам риска, оказывающим повышенное воздействие на обязательства ПС, определенные при анализе внешней и внутренней среды. Указанные факторы могут быть учтены за счет использования поправочных коэффициентов (см. табл. 1), позволяющих снизить тяжесть последствий реализации событий и, следовательно, отказа от воздействия на риск. В качестве примера

такого фактора риска можно назвать проведение государственных платежей через платежную систему Банка России.

Сравнительная оценка

Далее осуществляется сравнительная оценка достигнутого уровня риска с критериями риска. Прежде всего необходимо определить события, которые больше всего влияют на БФПС и на которые будет оказано воздействие в случае, если оно требуется и/или возможно. После измерения достигнутого уровня риска по каждому виду риска и использования критериев, установленных на этапе определения ситуации, принимается решение о необходимости воздействия на наиболее значимые события, соответствующие каждому виду риска.

Кроме того, оператор ПС может сконцентрироваться на наиболее значимых событиях по каждому виду риска. Предположим, что для кредитного риска был установлен критерий, равный 20%, который означает, что в отношении 20% событий с наибольшими негативными последствиями, скорректированными с учетом значения поправочного коэффициента, будут приняты меры воздействия на риск. При этом определение различных критериев для других видов риска позволит выделить группы событий, которые оказывают наибольшее воздействие на процессы перевода денежных средств и обеспечения БФПС. Указанные критерии подлежат периодическому пересмотру.

Полученный уровень риска необходимо сравнить со значениями риск-аппетита, установленного на стадии описания инфраструктуры риск-менеджмента и на стадии определения ситуации при формировании списка критериев. Если достигнутое агрегированное значение риска по каждому виду риска меньше риск-аппетита, то оператор ПС считает, что уровень риска нормальный и воздействие не требуется. Если достигнутый уровень риска превышает риск-аппетит, то оператор ПС (специализированное подразделение по управлению рисками) принимает решение о необходимости реализации этапа воздействия на риск.

Воздействие на риск

Целью воздействия на риск является снижение достигнутого уровня риска до риск-аппетита посредством реализации различных мер. При этом данный этап должен рассматриваться как циклический процесс (рис. 3).

Результатом этапа оценки в целом является принятие решения об экономической целесообразности воздействия на риск для снижения достигнутого уровня риска посредством принятия разработанных с учетом специфики дизайна конкретной ПС мер. Необходимо отметить, что достигнутый уровень риска уже учитывает реализацию существующих мер воздействия.

В качестве мер воздействия на риск могут использоваться:

- установление предельных размеров (лимитов) обязательств участников платежной системы с учетом уровня риска;
- создание гарантийного фонда платежной системы;
- управление очередностью при исполнении распоряжений участников платежной системы;
- осуществление расчета в платежной системе до конца рабочего дня;
- осуществление расчета в пределах предоставленных участниками платежной системы денежных средств;
- обеспечение возможности предоставления кредита.

Меры воздействия, принимаемые для уменьшения достигнутого уровня риска в платежных системах, значительно отличаются от мер, направленных на снижение риска в кредитных организациях, что во многом связано с иной сущностью риска в ПС [10].

После обработки риска посредством реализации мер воздействия проводится оценка остаточного уровня риска с учетом возможности его увеличения от принятых мер. В случае превышения остаточным уровнем риска риск-аппетита оператор ПС может использовать новую меру воздействия с тем, чтобы достичь необходимого уровня риск-аппетита.

Полученная величина остаточного уровня риска является отклонением от значения риск-аппетита, которое оператор ПС ожидает получить. На основе данного значения корректируются временные интервалы оказания операционных, платежных клиринговых и расчетных услуг, а также временной регламент функционирования платежной системы в целом.

Для удобства реализации этого этапа мы предлагаем использовать разработанную нами структурированную форму, заполнение которой позволит выбрать меры воздействия, которые нужно принять для достижения требуемого уровня риск-аппетита (табл. 2).

Необходимо отметить, что при расчете эффективности и результативности выбранной меры воздействия на риск следует соотносить стоимость ее реализации и потенциальный эффект.

Мониторинг и пересмотр процесса риск-менеджмента

Мониторинг и пересмотр процесса риск-менеджмента проводятся в тесной взаимосвязи с аналогичным этапом создания инфраструктуры. Чтобы получить независимую оценку того, насколько выбранные на этапе оценки методы соответствуют мерам воздействия на риск, целесообразно использовать службу внутреннего аудита. При осуществлении данного этапа необходимо ориентироваться на сравнение целей управления рисками в ПС и результатов, полученных в ходе реализации процесса риск-менеджмента.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ МОЖЕТ СТОЛКНУТЬСЯ ОПЕРАТОР ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОЦЕССА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрим основные проблемы, с которыми могут столкнуться субъекты ПС, внедряющие процесс риск-менеджмента.

Рис. 3. Схема реализации воздействия на риск



Таблица 2. Структурированная форма для заполнения на этапе воздействия на риск

Наиболее опасные события	Возможные меры воздействия	Издержки реализации меры воздействия	Уровень остаточного риска (по виду риска) после реализации меры воздействия	Необходимость повторного воздействия
--------------------------	----------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------------------

■ *Небольшой отечественный опыт в области реализации риск-менеджмента в ПС.* Для минимизации данной проблемы Банку России следует выступить инициатором разработки и внедрения специализированного стандарта по организации риск-менеджмента в НПС.

■ *Отсутствие четкого понимания ключевых особенностей рисков в ПС и их отличий от рисков кредитных организаций.* При расчете уровня риска необходимо опираться не на денежные потери, а на временное отклонение от надлежащего функционирования ПС (показатель времени проведения платежа). Сегодня указанная проблема является ключевой при построении системы риск-менеджмента в ПС.

■ *Отсутствие практики применения методов оценки риска в ПС.* В ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 [3] представлены методы оценки риска. Однако в настоящее время отсутствует практика использования указанных методов в отношении ПС, а также практика разработки субъектами ПС собственных методов оценки риска.

■ *Преимущественное использование методов экспертной оценки на первоначальном этапе внедрения без возможности проведения*

математических расчетов. Указанная проблема не является серьезным препятствием для организации процесса риск-менеджмента, т.к. может быть решена в среднесрочный период при появлении необходимой статистической выборки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы рассмотрели один из элементов архитектуры риск-менеджмента — процесс риск-менеджмента, который является заключительным элементом построения эффективной и результативной системы управления рисками в ПС. Операторы платежных систем могут руководствоваться предложенным в статье алгоритмом, который мы предлагаем рассматривать как часть будущего специализированного стандарта в сфере управления рисками в платежных системах.

Следующим этапом проводимого исследования будет подготовка сводной методики внедрения архитектуры риск-менеджмента в ПС, а также проведение практических расчетов на основе подготовленной методики.

ИСТОЧНИКИ

1. ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51897-2011>.
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». — <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-31000-2010>.
3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска». — <http://docs.cntd.ru/document/1200090083>.
4. Криворучко С.В., Лопатин В.А. Банки как субъекты национальной платежной системы: современные проблемы // Финансовый журнал. — 2016. — №2. — С. 111–117.
5. Масино М.Н., Ларионов А.В. Качественный сравнительный анализ банковских рисков и рисков в платежных системах // Банковское дело. — 2015. — №11. — С. 40–47.

6. Масино М.Н., Ларионов А.В. Методика построения инфраструктуры риск-менеджмента в платежных системах // Банковское дело. — 2015. — №8. — С. 51–60.
7. Письмо Центрального банка Российской Федерации от 29 июня 2012 г. №94-Т «О документе Комитета по платежным и расчетным системам «Принципы для инфраструктур финансового рынка». — <http://docs.cntd.ru/document/902359151>.
8. Федеральный закон от 27 июня 2011 г. №161-ФЗ «О национальной платежной системе». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625.
9. *ISO/TR 31004:2013 Risk Management — Guidance for the Implementation of ISO 31000*. — <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:56610:en>.
10. Repousis S. (2016). «Money laundering and Greek banking payment and settlement systems». *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 19, No. 1, pp. 58–69.