О. В.: Да, разумеется, причем это требование ЦБ — чтобы банки имели план спасения на случай кризисной ситуации. Здесь не нужно изобретать велосипед: набор действий довольно стандартен для любого банка. Сначала прекращается наращивание кредитного портфеля, возможна продажа ценных бумаг… Ступеней много, последняя — обращение за помощью к акционерам или в Центральный банк как к кредитору последней инстанции. Но это уже сложный путь — настолько сложный, что банки всячески стараются сделать все возможное, чтобы даже в случае кризиса не попасть в подобную ситуацию. В Газпромбанке, например, система управления рисками и ликвидностью предполагает, что мы держим «подушку ликвидности» и «подушку капитала». Это, по сути, неприкосновенный запас капитала и ликвидности на случай стресса.

BG: И в каких инструментах вы держите эти деньги, учитывая дефицит бумаг на рынке? На депозитах в ЦБ?

О. В.: На депозитах в ЦБ держать деньги совсем невыгодно. Мы держим деньги в инструментах, относительно которых уже есть решение Центробанка о возможности получения под них рефинансирования: ценные бумаги ломбардного списка или кредиты, которые могут быть занесены в ЦБ под залог нерыночных активов. Капитал у нас более чем на 1% превышает минимально необходимый уровень — также во многом из подобных соображений, то есть на случай неблагоприятного развития ситуации.

BG: Если говорить о сценарных анализах, насколько помогают стресс-тесты, проводимые Центробанком? И вообще, насколько успешно или болезненно вы их проходите?

О. В.: Параметры стресс-тестов и результаты их прохождения мы раскрывать не имеем права. Могу сказать только, что почти в любом стресс-тесте имеется сценарий, пройти который практически невозможно, и почти ни один из российских банков его не проходит. Но это и не особо существенно: важен не сам стресс-тест, а то, какие действия предпримет банк по его результатам, какие риски он сможет выявить и проанализировать.

Поясню на примере. Допустим, в стресс-тесте заложено, что нефть в течение двух лет будет стоить меньше $40 за баррель и при этом для нас будут закрыты все внешние рынки капитала и не будет рефинансирования ЦБ. Мне такой сценарий малоинтересен. Это скорее тест на время выживания без поддержки. Сценарий, при котором рухнет любой банк, всегда найдется, кстати. Он называется реверсивный стресс-тест.

Гораздо более интересны умеренные сценарии без серьезной подушки, когда шок есть, но в разумных пределах. Такой анализ позволяет понять, где у тебя слабое место — допустим, ликвидность, или рыночные риски, или кредиты, или, может быть, какая-либо отдельная компания-заемщик. И принять соответствующие меры. С этой точки зрения стресс-тесты весьма полезны.

BG: До сих пор речь шла о методах работы с рисками при формировании портфеля и кредитной политики. А каковы методы работы с операционными рисками?

О. В.: Основные риски, не связанные с кредитной и инвестиционной деятельностью, мы страхуем. Мошенничество, кражи имущества, недвижимость, автопарк, операционные ошибки вроде неправильного перевода денег — все эти риски страхуются. Работа довольно большая и кропотливая, но в ней не так много моментов, связанных непосредственно со спецификой банковской деятельности. Также ведем системную работу по классификации, учету и документации всех операционных рисков в специальных базах, прописываем контрольные процедуры.

BG: А как хеджируются рыночные риски, с помощью каких инструментов?

О. В.: Скажу откровенно: сейчас с этим дела обстоят не лучшим образом. Во-первых, любой хедж подразумевает, что есть ликвидный рынок, а российский финансовый рынок таким сейчас назвать сложно. Также нужны открытые длинные лимиты от контрагентов. Подразумевается, что при проведении банком операций хеджирования его контрагенты, а это в основном крупные западные банки, одновременно также осуществляют некие хеджевые операции. В нынешних условиях реализация таких механизмов затруднена. Ну и, наконец, страхование кредитных рисков вложений в российские активы сейчас дорого — дополнительная премия на Россию в соответствии с котировками дефолтных свопов составляет 220–250 базисных пунктов. Кроме того, в ситуации, когда дела на рынке идут не лучшим образом, хеджирование часто становится спекуляцией в другую сторону.

Но это не то чтобы новость: в России, как и на любом развивающемся рынке, хеджировать рыночные риски всегда было сложно. Неправильно сравнивать наш рынок с рынками США и Европы, гораздо корректнее — с рынками Бразилии, Аргентины, ЮАР, Индии.

BG: Тем не менее ситуация складывается напряженная. Вы готовитесь к кризису?

О. В.: Я думаю, что это не кризис. Кризис — это когда ты чего-то не ждешь и вдруг это случается. В 2008-м некоторые надеялись, что в нашей отдельно взятой стране кризиса не будет, а он случился, и для нас это был шок. Сейчас же, начиная с конца 2013-го, мы видим постепенное нагнетание кредитных рисков, повышение волатильности на валютном и фондовом рынках. То есть если не брать геополитику, то никаких непредвиденных шоков, сюрпризов — просто другие экономические реалии. И здесь вопрос скорее не антикризисного реагирования, а перестройки бизнес-модели под новые реалии.

BG: И как происходит эта перестройка?

О. В.: Все зависит от конкретного банка, от того, как устроен его бизнес. В любой бизнес-модели важно, чтобы она была сбалансирована с точки зрения риска, диверсифицирована (нельзя складывать все яйца в одну корзину). Если этот принцип соблюдался, перестройка ориентиров происходит вполне безболезненно, если нет — сложнее.

Нас, например, некоторые упрекали в том, что два-три года назад мы не слишком активно развивали розничное потребительское кредитование, приносившее в то время маржу на уровне 25–30%. Однако многие банки, сделавшие тогда ставку на это направление, сегодня испытывают определенные сложности: не так просто переквалифицироваться в универсальный банк.

Связанный с этим вопрос — горизонт планирования. У нас сейчас банкиры в основном думают, как получить прибыль в этом или будущем годах. Но если вы хотите, чтобы бизнес жил и развивался в течение десятилетий, вопросы сегодняшней маржи отходят на второй план. На первый выходят устойчивость бизнеса, модели и источники дохода, вопросы рисков. Я думаю, что это перестройка не столько бизнеса, сколько образа мышления наших банкиров.

BG: Фондовый рынок сейчас нервный, на нем велика волатильность. Означает ли это увеличение потребности предприятий в банковских кредитах, в связи с тем что стало сложнее выпускать рыночные долговые инструменты?

О. В.: Да. Такое наблюдается. Сейчас компаниям тяжело размещать облигации, часто проще взять кредит в банке или привлечь синдицированный кредит. Разумеется, в теории прямой доступ к рынку капитала позволяет привлекать средства дешевле — за счет урезания банковской маржи. Но сейчас на рынках капитала присутствует, если можно так выразиться, «премия за нервозность». Когда же банк детально рассматривает заемщика, анализирует его баланс, эта нервная, политическая составляющая во многом нивелируется детальным профессиональным анализом.

BG: Мы говорили о том, что дает банку правильное управление рисками. А что оно дает клиентам помимо повышения надежности банка?

О. В.: Если у вас правильно построено управление рисками, хороший заемщик получит лучшую цену — вероятность дефолта у него будет ниже оценки, меньше средств придется отвлекать на капитал и резервы по ссуде. В российских реалиях этот принцип реализовать не так просто, но к этому нужно стремиться, это правильная практика. Ведь цена кредита, по сути, состоит из трех составляющих: стоимость денег, стоимость риска и административные расходы банка. Очень простая формула.

BG: На что банк обращает внимание при анализе рисков заемщика?

О. В.: Прежде всего на источники погашения кредита. Залог тоже важен, но не так критичен: все-таки банку нужно получить обратно деньги, а не бизнес-центр или, допустим, экскаваторы.

BG: То есть идет анализ денежных потоков предприятия?

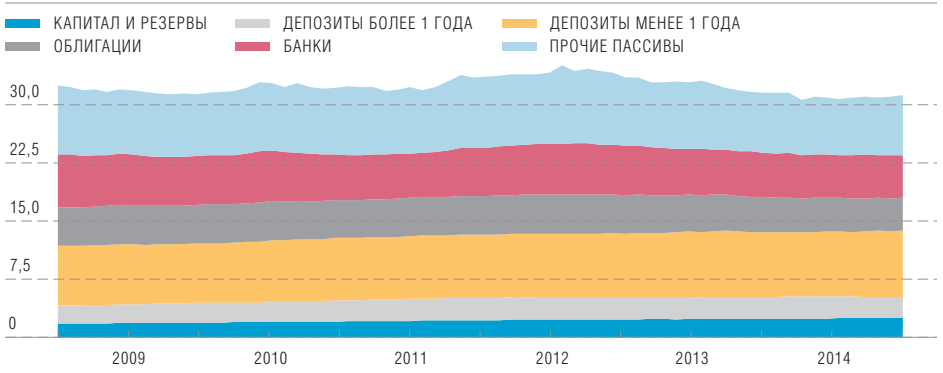
О. В.: Да, разумеется. При этом в нынешней ситуации при анализе денежных потоков значительную роль, как я уже упоминал, начинает играть сценарный анализ. Важны не только сами потоки, но и чувствительность клиента к их изменению. То есть мы смотрим, что произойдет, если денежные потоки уменьшатся, будет ли в этом случае заемщик в состоянии обслуживать кредит.

BG: А насколько российские заемщики готовы к такому анализу? Во время кризиса 2009 года, помнится, многие из них испытывали сложности с подачей заявок во Внешэкономбанк для получения рефинансирования, нанимали консультантов для составления бизнес-планов. Ваш банк им помогает?

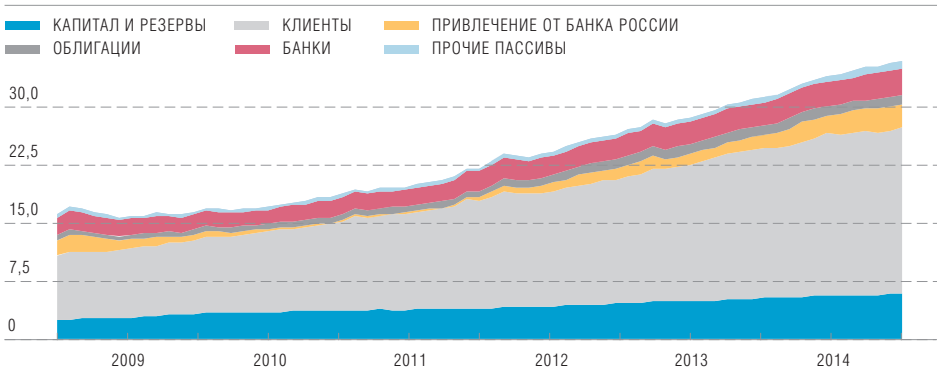
О. В.: Конечно, мы помогаем клиентам в данном плане. Хотя у крупных заемщиков, как правило, имеются соответствующие консультанты или штатные сотрудники, способные решать подобные задачи. У компаний средней величины с этим дело обстоит хуже — им мы предоставляем готовые формы, методики. Это не особо сложные задачи. Если трудности и возникают, они носят скорее технический, а не принципиальный характер. И для их решения нужно нанять консультанта или иметь у себя в штате двух-трех сотрудников с необходимым опытом. Это не является большой проблемой, такие люди сейчас есть на рынке. Если десять лет назад найти их действительно было тяжело, то сегодня из тех же крупных банков, да и из «большой четверки», можно привлечь специалистов, умеющих строить модели денежных потоков.

БЕСЕДОВАЛ ПЕТР РУШАЙЛО

ДИНАМИКА ПАССИВОВ ЕВРОПЕЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ (€ ТРЛН) ИСТОЧНИК: ГПБ.



ДИНАМИКА ПАССИВОВ РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ (ТРЛН РУБ.) ИСТОЧНИК: ГПБ.



УПРАВЛЯЕМЫЙ СТАНДАРТ МОТИВАЦИИ

Ровно 40 лет назад, в 1974 году, в Швейцарии так называемой группой десяти, в которую вошли представители центральных банков десяти стран, была учреждена структура, задачей которой стала разработка единых стандартов и принципов банковской деятельности.

Сейчас в состав Базельского комитета входят представители центральных банков и органов финансового регулирования уже 60 стран. Первое Базельское соглашение установило восьмипроцентный предел доли рисковых активов в капитале кредитных организаций. В 2004 году вступил в силу документ, известный как Второе базельское соглашение. В него вошли три составляющие: минимальные требования к достаточности капитала кредитной организации, надзор за достаточностью капитала кредитной организации и процессом внутренней оценки ее деятельности, осуществляемый соответствующими органами государств-участников, а также раскрытие информации с целью повышения рыночной дисциплины. Основной целью всех нововведений было достижение наиболее объективного отражения рисков, связанных с банковской деятельностью. Финансовый кризис 2008 года привел к принятию Третьего базельского соглашения, в котором были пересмотрены и дополнены все три составляющие Второго соглашения. Соглашения «Базель-2» и «Базель-3» содержат положения, касающиеся управления риском материальной мотивации сотрудников кредитных организаций. Их суть заключается в том, что размер и срок получения вознаграждения должны соответствовать принимаемым сотрудниками рискам. Что это означает для банка? Согласно положениям вышеуказанных соглашений, банку необходимо не просто выплачивать заработную плату своим сотрудникам, мотивируя их ежегодными премиями, но и установить зависимость размера премии и времени ее получения от вида, величины и длительности риска, принимаемого каждым сотрудником. Положения «Второго Базеля» предусматривают стандартный период отсрочки вознаграждения, равный трем годам, для сотрудников, принимающих кредитные, рыночные, операционные и иные риски. Так, на примере менеджера по работе с клиентами, выдавшего ипотечный кредит физическому лицу на десять лет, можно сказать, что своевременный возврат кредита должен подтвердить адекватность принятия им риска и обеспечить ему соответствующую премию на протяжении периода от трех до десяти лет в зависимости от политики вознаграждения, принятой советом директоров банка. Предполагается, что применительно к управлению риском материальной мотивации сотрудников кредитных организаций в сочетании с требованиями центральных банков к достаточности капитала и рядом других показателей финансовой устойчивости это позволяет клиентам банка надеяться, что банк не обанкротится, покуда его стабильность контролирует центральный банк именно в соответствии с базельскими стандартами. ОЛЕГ ТРУБЕЦКОЙ

В РОССИИ, КАК И НА ЛЮБОМ РАЗВИВАЮЩЕМСЯ РЫНКЕ, ХЕДЖИРОВАТЬ РЫНОЧНЫЕ РИСКИ ВСЕГДА БЫЛО СЛОЖНО. НЕПРАВИЛЬНО СРАВНИВАТЬ НАШ РЫНОК С РЫНКАМИ США И ЕВРОПЫ, ГОРАЗДО КОРРЕКТНЕЕ — С РЫНКАМИ БРАЗИЛИИ, АРГЕНТИНЫ, ЮАР, ИНДИИ