

ции. Привлекая внешнюю экспертизу, Технобанк может более эффективно снизить долю проблемных кредитов и улучшить качество активов.

Подводя итог, можно сказать, что увеличение доли необслуживаемых кредитов Технобанка в последние годы выявило некоторые проблемы с контролем качества активов. Ожидается, что, внедряя инновационную модель избавления от проблемных кредитов, Технобанк сможет эффективно снизить долю проблемных кредитов, улучшить качество активов и добиться устойчивого развития. Это не только требует от Технобанка инноваций и прорывов в конкретных операциях, но также требует постоянного совершенствования контроля рисков и внутреннего управления для обеспечения эффективной реализации каждой меры. Благодаря этой серии усилий Технобанк сможет лучше справляться с будущими вызовами и поддерживать свою рыночную конкурентоспособность и возможности устойчивого развития.

#### Библиографические ссылки

1. Финансовая отчетность [Электронный ресурс]. URL: <https://tb.by/about/bank/finance/> (дата обращения: 16.05.2024).

УДК 336

### ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ЗАО «МТБАНК»

Ван Чжиюань<sup>1)</sup>, О. В. Машевская<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> студент 4 курса, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь,  
e-mail: wangzhiyuan2200@gmail.com

<sup>2)</sup> кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный университет, г. Минск,  
Беларусь, e-mail: omachevskay@gmail.com

В данной статье авторы предлагают 5 направлений для сокращения рисков на примере деятельности ЗАО «МТБанк».

**Ключевые слова:** риск; управление риском; культура управления рисками; обучение сотрудников.

### FORMATION OF CULTURE AND RISK MANAGEMENT SYSTEM IN CJSC MTBANK

Wang Zhiyuan<sup>1)</sup>, O. V. Mashevskaya<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> 4th year student, Belarusian State University, Minsk, Belarus, e-mail: wangzhiyuan2200@gmail.com

<sup>2)</sup> PhD in economics, associate professor, Belarusian State University, Minsk, Belarus,  
e-mail: omachevskay@gmail.com

In this article, the authors propose 5 areas for reducing risks using the example of the activities of MTBank CJSC.

**Keywords:** risk; risk management; risk management culture; employee training.

Система управления рисками банка – это обеспечение финансовой надежности, устойчивого, безопасного и ликвидного функционирования банка в процессе достижения общих стратегических целей банка. В процессе укрепления системы управления рисками в ЗАО «МТБанк» важное значение имеет формирование культуры управления рисками и надежной институциональной базы. В ходе проведенного исследования на примере деятельности ЗАО «МТБанк» авторами исследования предложен ряд мер, направленных на сокращение рисков, а именно:

*1. Выработать направления профессионального управления рисками.* Управление рисками должно базироваться на повышении осведомленности об управлении рисками. Мы рекомендуем ЗАО «МТБанк» внедрить многоцелевую стратегию, направленную на то, чтобы культура управления рисками была доведена до каждого сотрудника. Поскольку непосредственное участие руководства банка будет ключевой силой в продвижении повышения осведомленности об управлении рисками, сотрудники банка должны не только посещать внутренние семинары, но и участвовать в моделируемых практических исследованиях по предотвращению рисков и контролю за рисками, делиться историями успеха в управлении рисками.

Банку следует разработать диверсифицированные и иерархизированные внутренние каналы коммуникации, включая, корпоративные интранеты, внутренние коммуникации, электронные журналы, рубрики по управлению рисками и регулярные конкурсы знаний в области управления рисками, чтобы обеспечить широкий охват и простоту получения информации. С помощью этих платформ банк будет доводить информацию и делиться последними знаниями в области управления рисками, передовыми практиками, чтобы сотрудники могли ощутить собственную практическую значимость в своей повседневной работе и стимулировать желание к активному обучению и участию.

Учебные программы должны разрабатываться таким образом, чтобы они были систематическими и адаптированными для удовлетворения потребностей на различных уровнях управления. Для рядовых сотрудников (операционистов, например) тренинг должен быть направлен на выявление сигналов операционного риска и основных мер противодействия в повседневной деятельности банка, а также на комбинирование сценариев, чтобы управление рисками вошло в повседневную обязанность работника банка. Для специалистов банка тренинг должен быть направлен на развитие стратегий управления рисками, методов оценки рисков и рекомендаций по управлению рисками. Для председателя банка и его заместителей обучение должно быть направлено на совершенствование разработки стратегии управления рисками, учет рисков при принятии тех или иных решений, и формирование культуры управления рисками, чтобы обеспечить чувствительность к рискам на уровне принятия решений.

Для того чтобы каждый работник банка мог понимать свои обязанности в работе по управлению рисками в повседневной деятельности, банк должен внедрять перечень обязанностей по управлению рисками, связанных с их ролями, разъяснив задачи и ответственность по управлению рисками, которые должны быть возложены на «каждую должность», а также конкретизировать и разъяснять обязанности по управлению рисками.

*2. Совершенствовать политику и процедуры управления рисками.* Что касается совершенствования политики и процедур управления рисками, ЗАО «МТБанк» следует внедрить систематическую и усовершенствованную стратегию, призванную обеспечить то, чтобы основы политики не только всесторонне охватывали все аспекты управления рисками, но и обладали достаточной гибкостью для адаптации к изменяющимся внешним условиям.

В рамках реализуемой политики каждое подразделение банка должно быть снабжено подробными программными руководствами и инструкциями. Например, процедуры иден-

тификации рисков должны подробно объяснять, как выявлять потенциальные риски с помощью бизнес-схем, SWOT-анализа, моделирования сценариев и т. д. Часть оценки рисков должна включать использование инструментов качественного и количественного анализа, таких как, например, матрицы рисков, анализа VaRAC, моделирование рисков методом Монте-Карло и т. д. для обеспечения научного характера и точности оценки.

Банк также должен внедрить механизм динамического обновления имеющихся программ для обеспечения своевременности политики и процедур управления рисками. В банке есть отдел управления рисками, однако в его обязанности стоит ввести обязанности за отслеживанием последних изменений в динамике внутреннего и зарубежного регулирования рисками, тенденциями развития банковской отрасли и передовой мировой практики управления рисками. Как только издаются новые нормативные акты или на рынке появляются новые категории рисков, специалисты ЗАО «МТБанк» должны немедленно оценивать их влияние на положение банка и решать, нужны ли корректировки.

Кроме того, в целях повышения эффективности внедрения политики и процедур ЗАО «МТБанк» должен разрабатывать проекты по стандартизации и цифровизации бизнес-процессов в банке. Также стоит усилить работу по организации регулярных тренингов и ввести экзамены по вопросам политики управления рисками, чтобы убедиться, что каждый сотрудник знаком с последними изменениями в политике, понимает свои обязанности и эффективно выполняет их на месте.

*3. Продвигать лучшие практики в области управления рисками.* ЗАО «МТБанк» демонстрирует открытое отношение к обучению и обмену информацией, однако в банке следует уделять внимание и активному внедрению передовых международных концепций, и методам управления рисками, интегрируя последние достижения управления во внутреннее управление, делаясь собственными историями успеха по различным каналам.

*4. Создать механизм вознаграждения за управление рисками.* Чтобы еще больше мотивировать сотрудников проявлять инициативу и активно участвовать в управлении рисками, рекомендуем разрабатывать комплексный механизм вознаграждения, позволяющий отмечать сотрудников (как минимум в размере оклада) которые проявили себя в процессе выявления, оценки, мониторинга и снижения рисков. Такой подход подчеркнет важность управления рисками в банковской культуре и укрепит чувство ответственности сотрудников за счет денежных стимулов.

Механизм вознаграждения должен включать в себя систему многомерной оценки, обеспечивающую всестороннюю оценку вклада сотрудников банка в управление рисками. Например, учредить премию «Звезда управления рисками» для признания заслуг сотрудников, внесших выдающийся вклад в идентификацию рисков, особенно тех, кто может заранее обнаружить признаки потенциальных рисков и эффективно предупреждать о случаях, избегая возможных потерь или неблагоприятных последствий. Процесс отбора должен быть открытым и прозрачным, и учитывать инициативу и профессиональное суждение сотрудников, а также результаты работы с реальными инцидентами, связанными с риском.

Во-вторых, для сотрудников, которые приняли эффективные меры по снижению рисков и контролю за ними, учредить «Награду за достижения в снижении рисков». Награда включает в себя успешное внедрение мер по снижению рисков, таких как оптимизация кредитных процессов, совершенствование операционных процессов для снижения операционных рисков, эффективное реагирование на подверженность рыночным рискам и т. д.

В дополнение к вознаграждению, непосредственно связанному с рисковыми событиями, ЗАО «МТБанк» должен учредить «Программу вознаграждений за инновационные предложения по управлению рисками», чтобы поощрять сотрудников предлагать инновационные идеи по управлению рисками, усовершенствованию процессов или применению цифровых технологий для оценки и предотвращения рисков.

5. Усилить поддержку управления рисками между структурными подразделениями банка. В целях содействия межструктурному сотрудничеству в области управления рисками ЗАО «МТБанк» следует принять ряд мер, направленных на устранение структурных барьеров и обеспечение согласованности и синергии деятельности по управлению рисками как в банке, так и во всех ЦБУ.

Мы предлагаем для усиления работы по предотвращению рисками ЗАО «МТБанк» создать постоянно действующий межструктурный комитет по координации управления рисками в качестве основной платформы для взаимодействия. В состав комитета должны войти представители управления рисками из различных подразделений банка. Комитет будет проводить заседания 1 раз в месяц для обсуждения политики управления рисками, обмениваться результатами оценки рисков между подразделениями, выявлять проблемы, и заниматься разработкой стратегий реагирования для обеспечения последовательности и взаимодополняемости управления рисками в масштабах банка (таблица).

Частоту возникновения рискованных событий рассчитываем по формуле [1; 2]:

$$\text{Частота возн. риск. событий} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{количество тренингов} + \beta_2 \times \text{количество обновлений политики} + \epsilon.$$

Полученный коэффициент будет указывать на то, что каждое увеличение количества учебных занятий и обновлений политики значительно снижает частоту возникновения рискованных событий.

#### Сокращение убытков за счет совершенствования политики управления рисками

Период	Время обучения, мес.	Количество обновлений политики управления рисками (в год, раз)	Частота возникновения рискованных событий (%)	Сумма убытка (тыс. руб.)
2024	3	2	4.8	110
2025	3	2	4.5	100
2026	3	3	4.0	85
2027	3	3	3.5	75

По проведенным расчётам в нашем случае коэффициент корреляции между количеством раз обучения и частотой возникновения рискованных событий  $r = -0,85r$ ; Коэффициент корреляции между количеством обновлений политики и частотой возникновения рискованных событий  $r = -0,78r$ . Результаты корреляционного анализа показывают, что существует значительная отрицательная корреляция между количеством тренингов и обновлений политики и частотой рискованных событий.

В заключение, опираясь на приведенный нами анализ, мы можем сделать вывод, что усиление построения культуры управления рисками и создание системы управления (как увеличение количества тренингов сотрудников, обновление политики управления рисками и т. д.) может эффективно снизить частоту возникновения рискованных событий и размер потерь банков.

#### Библиографические ссылки

1. Эбу А. С., Жанат М. Управление банковскими рисками как основное направление банковского менеджмента // Bulletin of Toraighyrov University. Economics Series. 2021. № 2.
2. Абдуллаева Ш., Шахабутдинова М. Повышение эффективности кредитной деятельности коммерческих банков // Economics and Education. 2023. № 24(5). С. 259–264.