


# БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

№ 8 (260) 2015

Журнал о практике и теории банковского бизнеса

[www.bankdelo.ru](http://www.bankdelo.ru)

ISSN N 2071-4904

A close-up portrait of a woman with dark, wavy hair, smiling. She is wearing a white lace top, a pearl necklace, and a small pendant. The background is dark.

**Руководитель департамента  
маркетинга, рекламы и PR,  
член Наблюдательного совета  
КБ «Кубань Кредит»  
Елена КАНДИНЕР:**

«Один из главных принципов работы  
регионального банка —  
клиентоориентированность».



# БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

www.bankdelo.ru

22-й год издания

Издается с января 1994 года  
Учредитель ООО «Агентство Информбанк»

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Владимир Нестеренко  
(499) 245 02 13 vfn@tpnews.ru

## ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Марина Нестеренко  
(495) 708 32 81 reclama@tpnews.ru

## ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Дмитрий Воронин  
dmitr-voropin@yandex.ru

## РЕДАКТОР

Виктор Королев

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБОЗРЕВАТЕЛЬ

Михаил Кирьянов  
mkiryanov@yandex.ru

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

С. А. Андрушин  
И. Ю. Варьяш  
К. А. Волков  
Д. В. Воронин  
М. И. Гуревич  
В. Г. Женов  
Н. Ю. Колофидина  
Ю. А. Матвеев  
С. Р. Моисеев  
Ю. А. Пирогов  
М. А. Поморина  
П. А. Самиев  
А. Е. Филимонов

Зарегистрирован в Комитете РФ по печати  
Регистрационный № 012296

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

119021, Москва, Б. Чудов пер., 5

## ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

тел./факс 8 (495) 708 3281

## ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ

тел./факс: 8 (499) 245 0226, 245 0213

Отпечатано в типографии

ООО «Офсет Принт»

127550, Москва, Дмитровское ш.,  
д. 39, корп. 1

Тираж 5000 экз.

Заказ № 04

Дата выхода – 11.08 2015

Цена свободная

Издатель ООО «Агентство Информбанк»


119021, Москва, Б. Чудов пер., 5

ISBN 5-86696-002-8

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов Высшей аттестационной комиссии (ВАК).

Журнал включен в Российский Индекс научного цитирования (РИНЦ).

Редакция не несет ответственности за сведения, содержащиеся в рекламных материалах, за нарушение авторами исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности третьих лиц.

При использовании материалов ссылка на журнал обязательна. Знаком  отмечены материалы, опубликованные на правах рекламы.

# БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

СОДЕРЖАНИЕ | № 8, 2015

## ИНФОРМБАНК

События, новости, информация .....	2–4, 13, 20, 31, 40, 45, 59, 67, 73, 88
Ученый совет .....	92
Анонс мероприятий (сентябрь – октябрь 2015) .....	95
<b>Дословно</b>	
Об августе .....	94

## АНАЛИТИКА

### Финансовая политика

А. В. Егоров. Жизнь после санкций .....	6
А. Е. Филимонов. Новый банк развития – туманно-радужные перспективы незрелости среднего возраста .....	11
К. Н. Гусев. Европейский центральный банк и финансовый кризис в еврозоне .....	14
Д. В. Егоров. От Владивостока до Лиссабона – к гармонии валют .....	18

### Финансовые рынки

И. Н. Рыкова, Р. С. Губанов. Инструменты реализации «дорожной карты» гармонизации банковского законодательства в государствах – членах ЕАЭС .....	21
Э. П. Джагитян. Пути регионализации и наднационализации банковского регулирования в ЕАЭС .....	26
А. М. Мотохин, И. А. Смарагдов. Структура российского рынка банковских услуг .....	32

### Анализ и прогноз

О. Н. Афанасьева. Критерии и показатели устойчивости, стабильности, равновесия и надежности банковской системы .....	35
--	----

## ПРАКТИКА

### Финансовая политика

Е. А. Кудрявцева. Фонд прямых инвестиций как инструмент привлечения иностранного капитала в экономику России .....	42
--	----

### Лауреаты премии «Банковское дело»

Стабильным и успешным можно оставаться и в кризис. <i>Интервью с председателем правления ОАО «НИКО-БАНК» С. В. Сивелькиной</i> .....	46
Доверие клиентов – надежному банку. <i>Интервью с членом Наблюдательного совета КБ «Кубань Кредит» Е. Г. Кандинер</i> .....	48

### Банковские риски

М. Н. Масино, А. В. Ларионов. Методика построения инфраструктуры риск-менеджмента в платежных системах .....	51
--	----

### Организация и управление

М. Н. Власенко. Об инструментах контрциклического регулирования операций банков с населением .....	60
Н. Е. Цангль. Антикризисное управление активами в банках: склад ума и специальные методы и техники .....	68
М. А. Костылов. Внедрение CRM-системы в банках: время обходить камни .....	74

### На адвокатской кухне

А. В. Молохов, В. В. Порубиновская. Сам себе судья .....	81
--	----

### Правовые вопросы банковской деятельности

Д. В. Лубягина, А. И. Бычков. Договор процентного свопа в гражданском обороте .....	84
---	----

### Вопрос – ответ

Вправе ли гарант отказать в исполнении повторного требования бенефициара по банковской гарантии? .....	89
--	----

УДК 336.71

## Методика построения инфраструктуры риск-менеджмента в платежных системах

В статье представлен методический подход к построению инфраструктуры риск-менеджмента в платежных системах, разработанный в соответствии с положениями международных стандартов в сфере риск-менеджмента, а также тех документов Комитета по платежам и рыночным инфраструктурам при Банке международных расчетов, которые касаются организации деятельности по управлению рисками в платежных системах.

**Р**азработанная в соответствии с предложенным в статье подходом инфраструктура риск-менеджмента способствует эффективной и результативной деятельности по управлению рисками в платежных системах. В рамках представленного исследования разработка и внедрение элементов инфраструктуры риск-менеджмента рассматриваются с учетом их полного или частичного отсутствия прежде всего у оператора платежной системы, а также у иных субъектов платежной системы<sup>1</sup>.

### Основные положения, стандарты и базисы

Статья 28 Федерального закона от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» (далее – Закон о НПС) устанавливает требования к системе управления рисками в платежных системах, которая представляет собой комплекс мероприятий и способов снижения вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования платежной системы с учетом размера причиняемого ущерба. Реализация требований указанной статьи Закона о НПС, а также организация деятельности по эффективному управлению рисками в платежной системе возможны при условии принятия специализированного стандарта, определяющего четкую последовательность действий по внедрению и

<sup>1</sup> Отдельные элементы инфраструктуры риск-менеджмента реализованы в соответствии с требованиями ст. 28 Федерального закона от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе», а также Положения Банка России от 31.05.2012 № 379-П «О бесперебойности функционирования платежных систем и анализе рисков в платежных системах».

**М. Н. МАСИНО,**  
банковский эксперт,  
кандидат экономических  
наук, доцент



**А. В. ЛАРИОНОВ,**  
ассистент департамента  
мировой экономики,  
Национальный исследо-  
вательский университет  
«Высшая школа экономи-  
ки», National Research  
University Higher School  
of Economics (HSE)



развитию архитектуры риск-менеджмента в платежных системах.

Создание стандарта позволит унифицировать подходы к организации деятельности по управлению рисками в системно и социально значимых платежных системах, а также платежных системах, не являющихся таковыми. Стандарт позволит операторам платежных систем<sup>2</sup>, Банку России контролировать уровень риска в платежных системах, основываясь на лучшей международной и отечественной практике.

В настоящее время в сфере управления рисками разработана целая группа международных стандартов, часть из которых переведена на русский язык и утверждена в качестве национальных стандартов. Основными являются:

- стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009. «Менеджмент риска. Термины и определения» (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст);
- стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31000 2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (утв. приказом Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст, далее – стандарт ISO 31000);
- стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 01.12.2011 № 680-ст);
- стандарт ISO/TR 31004 2013 «Менеджмент рисков. Руководство по внедрению ISO 31000»<sup>3</sup>.

Указанными стандартами определена архитектура риск-менеджмента как совокупность трех базисов: *принципов, инфраструктуры риск-менеджмента и процесса риск-менеджмента* [1]. Именно применение такой архитектуры является залогом эффективного и результативного подхода к управлению рисками. Отметим, что стандарты не имеют отраслевой специфики, поэтому внедрение предложенной стандартами архитектуры риск-менеджмента без адаптации к особенностям деятельности операторов платежных систем, операторов услуг платежной инфраструктуры

и связанных с ними платежных систем весьма затруднительно.

В международной практике выработаны специализированные рекомендации по управлению рисками в платежных системах. К числу таких документов можно отнести «Принципы для инфраструктур финансового рынка», сформулированные Комитетом по платежным и расчетным системам<sup>4</sup> при Банке международных расчетов и Техническим комитетом Международной организации комиссий по ценным бумагам. Совокупность подходов, изложенных в рекомендациях, может лечь в основу отечественной практики эффективного и результативного управления рисками в платежных системах, функционирующих в Российской Федерации.

Ключевой элемент организации деятельности по управлению рисками – построение инфраструктуры риск-менеджмента. Добавим, реализация следующего базиса архитектуры риск-менеджмента – процесса риск-менеджмента – невозможна без построения инфраструктуры. Инфраструктура риск-менеджмента (далее – инфраструктура) – это набор компонентов, обеспечивающих основы, организационные меры и структуру для разработки, внедрения, мониторинга, пересмотра и постоянного улучшения деятельности по управлению рисками в платежной системе.

На этапе реализации инфраструктуры оператору платежной системы рекомендуется четко следовать определенной ниже последовательности действий. Если отдельные элементы или вся инфраструктура уже реализованы, оператору платежной системы нужно оценить их соответствие изложенным ниже положениям.

Для контроля за организацией деятельности по эффективному и результативному управлению рисками оператору платежной системы необходимо подготовить и использовать специализированный документ, позволяющий определить соответствие базисов создаваемой архитектуры риск-менеджмента требованиям, предъявляемым Банком России. Документ включает детализированное описание:

- основных элементов инфраструктуры, а также критериев для ее оценки;

**Abstract.** This article contains a methodical approach to the construction of risk-management framework in payment systems, developed in accordance with the provisions of international standards in the field of risk management, as well as documents of the Committee on Payments and Market Infrastructure at the Bank for International Settlements concerning risk management in payment systems.

**Keywords.** Managing risk in payment system, risk-management architecture, payment systems, risk-management framework.

**Ключевые слова.** Управление рисками в платежной системе, архитектура риск-менеджмента, платежные системы, инфраструктура риск-менеджмента.

<sup>2</sup> Либо иному субъекту платежной системы, на который в соответствии с организационной моделью (определена оператором платежной системы в соответствии с ч. 13 ст. 20 Федерального закона № 161-ФЗ) системы управления рисками возложена обязанность по управлению рисками в платежной системе. Далее в статье используется модель, в которой данным субъектом является оператор платежной системы.

<sup>3</sup> Далее при совместном упоминании – стандарты.

<sup>4</sup> С сентября 2014 г. переименован в Комитет по платежам и рыночным инфраструктурам.



■ структуры внутренних документов, комплексно характеризующих базисы архитектуры риск-менеджмента, их составные части, а также порядок взаимодействия представленных элементов и частей в рамках платежной системы.

### Этапы реализации инфраструктуры в платежной системе

Используя положения стандарта ISO 31000, выделим 9 основных этапов реализации инфраструктуры в платежной системе, выстроенных в соответствии с четко определенной логикой последующего использования при внедрении процесса риск-менеджмента (рис. 1).

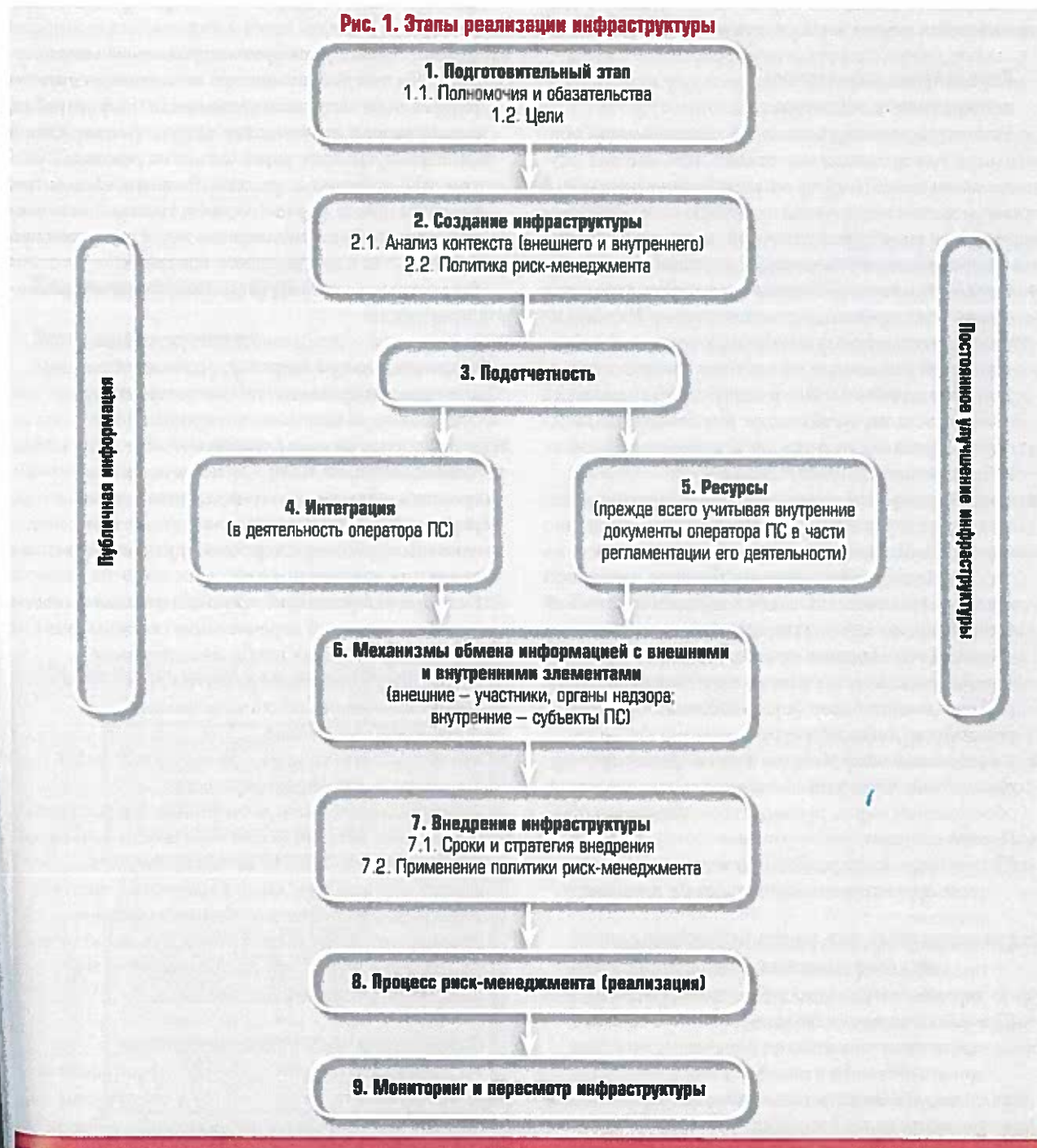
Отметим, что при реализации этих этапов в платежных системах, отличающихся дизайном и наличием различных сервисов, возможно, потребуется внести изменения в порядок реализации элементов инфраструктуры и/или в регламент их взаимодействия. Однако в целом порядок реализуемых элементов изменится незначительно.

Рассмотрим каждый этап реализации инфраструктуры более подробно.

#### Подготовительный этап

Подготовительный этап (рис. 2) предполагает реализацию двух элементов: определение полномочий и закрепление обязательств в части управления рисками

Рис. 1. Этапы реализации инфраструктуры



**Рис. 2. Основные элементы подготовительного этапа**



в платежной системе; определение целей риск-менеджмента в платежной системе.

### Определение полномочий и закрепление обязательств

Этап определения полномочий и закрепления обязательств важен, поскольку создает условия для осуществления деятельности по управлению рисками, а также для соответствующего контроля со стороны руководства оператора платежной системы. Это предполагает выполнение следующих действий.

- **Определение ответственного из числа руководства оператора платежной системы.** Необходимо назначить ответственного лица из совета директоров или наблюдательного совета оператора платежной системы. На него будет возложена обязанность по организации и соблюдению риск-ориентированного подхода в деятельности всех субъектов платежной системы.
- **Создание структурного подразделения.** Создаваемое структурное подразделение целесообразно передать под кураторство ответственного члена из состава высшего руководства оператора платежной системы. На начальном этапе подразделение может быть незначительным по численности. При этом обязанность создания соответствующего подразделения лежит на операторе платежной системы. Подразделение будет осуществлять дальнейшую реализацию инфраструктуры.
- **Обоснование потребности в риск-ориентированном подходе.** Суть данного элемента заключается в обосновании перед руководством оператора платежной системы:
  - необходимости разработки и внедрения риск-ориентированного подхода в платежной системе;
  - необходимых ресурсов (первоначальная оценка) для организации деятельности по управлению рисками в платежной системе;
  - первоначальной оценки возможных преимуществ от использования риск-ориентированного подхода.

Должное обоснование потребности применения риск-ориентированного подхода перед руководством оператора платежной системы и заинтересованными

сторонами позволит обеспечить согласованность между субъектами платежной системы (совокупностью составных частей) деятельности по управлению рисками. Уточним, что под заинтересованными сторонами понимаются физические или юридические лица, которые являются материально заинтересованными в надлежащем функционировании платежной системы.

- **Установление ответственности и обязательств.** После принятия решения об организации риск-ориентированного подхода в платежной системе необходимо создать систему обязательств как внутри платежной системы, так и внутри ее субъектов. При этом основную часть деятельности по управлению рисками осуществляет оператор платежной системы.
- **Формирование риск-ориентированной отчетности.** Под такой отчетностью понимается структурированная специализированная информация, позволяющая руководству оператора платежной системы принимать управленческие решения с учетом информации о рисках. Важным элементом является выбор формы соответствующей отчетности как для использования внутри платежной системы, так и для внешнего контроля. Возможны следующие формы риск-ориентированной отчетности:
  - **внутренняя** – используется структурными подразделениями оператора платежной системы для принятия решения по снижению потерь от реализации негативных последствий;
  - **специализированная отчетность для заинтересованных лиц** – используется для представления результатов деятельности по управлению рисками в платежной системе, основных проблем и перспектив развития риск-ориентированного подхода. К специализированной отчетности можно отнести отчет, содержащий перечисление основных событий, повлекших наиболее негативные последствия; стратегию развития риск-ориентированного подхода; основные статистические данные;
  - **публичная отчетность** – представляет собой структурированную информацию, подготовленную для публикации в общедоступных источниках. К такой форме отчетности относится общая информация о реализованном риск-ориентированном подходе в платежной системе. К документам, представленным в публичной отчетности, может быть отнесен и годовой отчет, содержащий раздел об управлении риском в платежной системе.

### Определение целей риск-менеджмента

На данном этапе необходимо сформулировать цели риск-менеджмента, стоящие перед оператором платежной системы. Определение дополнительных целей риск-менеджмента, помимо закрепленной в Законе о



НПС, позволит выявить основные направления деятельности по управлению рисками в платежной системе. Тогда же формируются задачи, стоящие перед подразделениями, осуществляющими управление рисками в платежной системе.

Под целями понимаются качественные, высокоуровневые сущности, достижение которых оценивается посредством задач, которые являются количественными (измеримыми) индикаторами. Эта предпосылка важна для четкого разграничения количественных и качественных сущностей в предлагаемом риск-ориентированном подходе (цели и задачи). Каждая качественно определенная цель, стоящая перед оператором платежной системы в области риск-менеджмента, может быть достигнута посредством решения определенного набора задач.

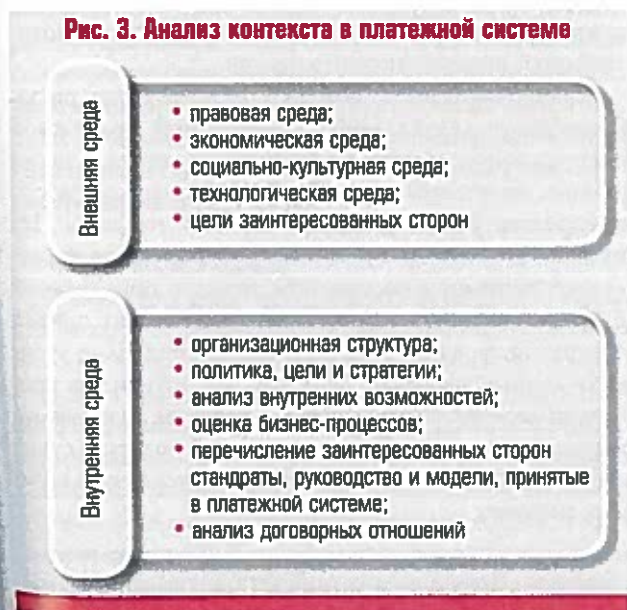
Основной целью деятельности по управлению рисками в платежных системах согласно действующему Закону о НПС является обеспечение бесперебойности функционирования платежной системы (далее – БФПС) посредством снижения вероятности возникновения неблагоприятных последствий. При этом платежная система может иметь и иные цели в рамках управления рисками в платежной системе.

## Создание инфраструктуры

### Определение контекста

Под контекстом понимается внутренняя и внешняя среда, в которой функционирует платежная система (рис. 3). Оператору платежной системы желательно получить наиболее полную и достоверную информацию о контексте, в котором функционирует платежная система, а также о факторах, оказывающих воздействие на ее функционирование [2]. Анализ контекста позволит определить источники риска, а также ресурсы, которые могут быть использованы для снижения неблагоприятных последствий в платежной системе.

Рис. 3. Анализ контекста в платежной системе



**Анализ внешней среды для платежной системы**  
При анализе внешней среды необходимо рассмотреть следующие области.

- **Правовая среда.** Этот фактор очень важен, так как регулирование деятельности платежных систем имеет правовой характер. Поэтому при построении инфраструктуры особое внимание необходимо обратить на законодательство о национальной платежной системе, а также другие регулирующие документы;
- **Экономическая среда.** Анализ экономической среды состоит:
  - из анализа денежно-кредитной политики. Эта область важна для оценки возможности привлечения денежных средств оператором платежных систем, а также иными субъектами;
  - анализа конкурентной среды. Оценка рынка платежных услуг позволит выделить наиболее востребованные сервисы в платежных системах, а также даст возможность переориентироваться на новые группы клиентов.
- **Социально-культурная среда.** Цель анализа социально-культурной среды – изучение конечного потребителя и его предпочтений. Также необходимо оценить наличие специалистов в области риск-менеджмента для возможного их привлечения. Целесообразно учесть, что деятельность по управлению рисками в платежных системах имеет свои особенности и отличается от управления банковскими рисками. В настоящее время в России не распространены обучающие программы, которые были бы направлены на подготовку специалистов в области риск-менеджмента с учетом специфики функционирования платежных систем. Так что привлечение специалистов в штат структурного подразделения, осуществляющего управление рисками в платежной системе, может стать непростой задачей.
- **Технологическая среда.** Оценка технологической среды позволит оценить технические решения, которые могут быть использованы для достижения целей оператора платежной системы по обеспечению ее бесперебойного функционирования. К примеру, обеспечение операционной надежности и отказоустойчивости в высокой степени коррелированы с использованием нескольких центров обработки данных.
- **Анализ целей заинтересованных сторон.** При управлении рисками необходимо выделять краткосрочные и долгосрочные интересы сторон.

### Анализ внутренней среды для достижения целей деятельности по управлению рисками

- **Организационная структура.** Этот элемент предполагает анализ структуры и функций подразделений, участвующих в деятельности по управлению рисками в платежной системе.
- **Оценка внутренних возможностей.** Элемент предполагает оценку технических, человеческих, финансовых ресурсов всех субъектов платежной системы.

- **Анализ бизнес-процессов внутри оператора платежной системы.** Он включает оценку информационного взаимодействия (возможностей, скорости и пр.), технического взаимодействия (доступны ли и надежны ли технические средства, с помощью которых осуществляется взаимодействие), порядка принятия решений, который важен для оценки скорости реагирования на экстренные и чрезвычайные ситуации, способные потенциально привести к отклонению от достижения целей оператора платежной системы и иных субъектов.
- **Перечисление внутренних заинтересованных сторон.** Предполагает оценку интересов менеджмента оператора платежной системы, а также компетенции лиц, участвующих в управлении рисками. Важность данного элемента заключается в оценке степени осведомленности участников деятельности по управлению рисками. В контексте платежных систем к участвующим в управлении рисками могут относиться: оператор (операторы) услуг платежной инфраструктуры; Банк России как орган, осуществляющий надзор и наблюдение в национальной платежной системе; участники платежных систем и иные организации. При этом необходимо выявлять конфликт интересов заинтересованных сторон, способный привести к неблагоприятным последствиям от реализации событий, характеризующих тот или иной тип риска.
- **Стандарты, руководства и модели, принятые в платежных системах.** Оператору платежной системы необходимо руководствоваться лучшей международной и отечественной практикой при создании правовой основы для надлежащего функционирования платежной системы, включая деятельность по управлению рисками.
- **Анализ договорных отношений между субъектами платежной системы.** Анализ позволит определить структуру отношений, а также возможности получения доступа к необходимой информации, которая имеется в распоряжении оператора платежной системы. Например, анализ договорной базы может позволить определить наличие источников правового риска.

### Политика риск-менеджмента

Политика является частью инфраструктуры, которая может быть предоставлена всем заинтересованным сторонам. Целью политики является предоставление заинтересованным сторонам агрегированной информации, позволяющей оценить общие направления деятельности по управлению рисками, а также уровень риска в платежной системе. Важной задачей политики является обоснование необходимости реализации риск-ориентированного подхода в платежной системе. При этом политика риск-менеджмента может стать публичной только в ограниченной части,

<sup>5</sup> Документ Комитета по платежным и расчетным системам при Банке международных расчетов и Технического комитета Международной организации комиссий по ценным бумагам «Принципы для инфраструктуры финансового рынка».

**Рис. 4. Структура политики риск-менеджмента**



поскольку содержит детализированную информацию о достигнутом уровне риска.

Политика риск-менеджмента может содержать следующие необходимые элементы (рис. 4).

#### Определение задач деятельности по управлению рисками

Информация, полученная при реализации подготовительного этапа, позволит оператору платежной системы определить, что основной целью деятельности по управлению рисками является обеспечение БФПС (дополнительные цели не рассматриваются, так как они формируются в зависимости от конкретных потребностей оператора платежной системы).

На основе анализа внешнего и внутреннего контекста оператор платежной системы выявляет источники различных типов риска, а также определяет профиль риска платежной системы. Согласно «Принципам для инфраструктур финансового рынка»<sup>5</sup>, возможно выделить следующие типы рисков, а также определить количественно измеримые задачи деятельности по управлению рисками, в частности размер ожидаемых потерь: от операционного риска, кредитного, риска ликвидности, правового, общего бизнес-риска, депозитарного и инвестиционного рисков.

Размер ожидаемых потерь по каждому типу риска, присущему деятельности конкретной платежной системы, определяется с помощью контекста, а также данных, полученных при обосновании необходимости внедрения риск-ориентированного подхода. На начальном этапе организации деятельности по управлению рисками возможности точного определения размера ожидаемых потерь затруднительно, однако совершенствование инфраструктуры позволит уточнить данные значения. Заметим, что потери как уровень измерения риска выбраны в качестве возможного варианта измерения. В международной практике существуют и другие способы измерения рисков в платежных системах.



### Определение уровней риска

Оператор платежной системы в политике риск-менеджмента определяет максимально допустимый уровень риска (приемлемый уровень риска), превышение которого потенциально создаст условия для нарушения БФПС. Определение максимально допустимого уровня риска как агрегата определенных выше количественных задач по каждому типу риска, присущему функционированию конкретной платежной системы, позволит оценивать эффективность и результативность деятельности по управлению рисками, а также может позволить потенциальным инвесторам принять решение об инвестировании средств в развитие платежной системы. Приемлемый уровень риска – долгосрочный ориентир, изменение которого обычно происходит в связи с существенным изменением рыночной конъюнктуры, изменении дизайна платежной системы (добавлении/исключении основополагающих сервисов) и т. д.

Кроме определения ориентира – приемлемого уровня риска, к которому стремится оператор платежной системы, ему необходимо осуществлять мониторинг достигнутого уровня риска. Определение величины достигнутого уровня риска осуществляется посредством агрегации значений индикаторов, характеризующих каждый тип риска данной платежной системы. Измерение достигнутого уровня риска осуществляется в процессе риск-менеджмента, в рамках другого базиса архитектуры риск-менеджмента [3]. Сопоставление двух уровней – приемлемого (запланированного) и достигнутого (фактического) – позволит оценить эффективность и результативность деятельности по управлению рисками во всей платежной системе.

### Оценка эффективности инфраструктуры

Во внутренних документах необходимо определить порядок оценки эффективности и результативности инфраструктуры как одного из базисов архитектуры риск-менеджмента, который основывается, в том числе, на сопоставлении рассмотренных выше уровней риска. При этом должны быть понятны задачи, невыполнение которых оказывает наибольшее влияние на эффективность инфраструктуры. Также оператору платежной системы необходимо явным образом определить свою обязанность и ответственность за пересмотр инфраструктуры [4].

### Конфликт интересов

В политику риск-менеджмента может быть включен раздел, содержащий общую информацию о возможных конфликтах интересов в платежной системе, а также о способах их разрешения. При определении конфликта интересов необходимо выделить и разграничить потребности клиентов платежной системы, а также основных элементов платежной системы. Данные о пересечениях указанных интересов и найденные способы их разрешения являются результатом данного этапа. Обобщенная информация о ведении деятельности в области управления конфликтами

интересов доводится до всех субъектов платежной системы.

### Интеграция деятельности по управлению рисками

На этом этапе необходимо гарантировать включение деятельности по управлению рисками во все практики и процессы субъектов платежной системы, прежде всего во все планы развития как отдельных субъектов, так и платежной системы в целом. Кроме того, целесообразно документально закрепить во внутренних организационно-распорядительных документах положение, согласно которому введение каждого нового сервиса платежной системы или иное действие, связанное с изменением текущих бизнес-процессов, необходимо оценивать, в том числе, с позиции управления рисками, т. е. необходимо проводить экспертизу вовлеченности риск-менеджмента во все процессы платежной системы.

Необходимо наиболее полно и детализированно отразить во внутренних документах оператора платежной системы и иных ее субъектов обязанности подразделений, осуществляющих деятельность по управлению рисками. Документ может быть представлен в виде отдельного специализированного положения о структурном подразделении оператора платежной системы. При этом полномочия данного подразделения при управлении рисками распространяются на всю платежную систему.

### Ресурсы

После определения политики и интеграции деятельности по управлению рисками во все процессы платежной системы становится возможным говорить о необходимых ресурсах, которые потребуются для эффективного и результативного управления рисками в платежной системе. К ним могут относиться: человеческие ресурсы (наличие специалистов в области управления риском в платежных системах); финансовые ресурсы; технические ресурсы; ресурсы, необходимые для выполнения процесса риск-менеджмента; программы обучения сотрудников (это важно, так как у структурных подразделений должны быть ответственные сотрудники) и др.

### Механизмы обмена информацией

Установление механизмов обмена информацией возможно после реализации предыдущих этапов, так как интеграция позволяет оценить необходимый набор субъектов, имеющих доступ к архитектуре риск-менеджмента, включая инфраструктуру. Ресурсы позволяют определить возможные механизмы обмена информацией.

Первоначально необходимо определить субъекты, обладающие информацией для осуществления деятельности по управлению риском в платежной системе. К внешним субъектам относятся: участники платежной системы – кредитные организации, которые предъявляют требования к надежности и скорости

проведения платежей через платежную систему; орган надзора и наблюдения в НПС (Банк России) и др. К внутренним субъектам относятся: операционный центр, платежно-клиринговый центр, расчетный центр и др.

### Внедрение инфраструктуры

Внедрение инфраструктуры осуществляется посредством четко определенного плана действий, разработка которого производится индивидуально каждым оператором платежной системы.

### Реализация процесса риск-менеджмента

После создания и внедрения инфраструктуры осуществляется сам процесс риск-менеджмента.

### Мониторинг и пересмотр инфраструктуры

Мониторинг и пересмотр инфраструктуры производится с привлечением внешних аудиторов, которые выполняют объективную оценку эффективности существующей инфраструктуры. Периодичность мониторинга и частота пересмотра должны быть четко определены. При осуществлении мониторинга эффективности инфраструктуры необходимо рассматривать управленческие и организационные факторы (рис. 5).

Уровень развития информационных систем и анализ информационных потоков особенно важен для поддержания БФПС. При этом предложенные элементы в некоторой степени пересекаются с описанием внутренней и внешней среды инфраструктуры.

### Публичная информация

Эффективная и результативная деятельность по управлению рисками является существенным конкурентным преимуществом на рынке платежных услуг, позволяющим привлекать новых участников в платежную систему. В связи с этим информация о реализации в платежной системе архитектуры риск-менеджмента и об осуществлении деятельности по управлению рисками посредством данной архитектуры является публичной.

### Постоянное улучшение инфраструктуры

Инфраструктуру целесообразно оценивать и постоянно пересматривать с точки зрения достижения целей

**Рис. 5. Структура политики по управлению рисками**



деятельности по управлению рисками в платежной системе. Если определены элементы, способные улучшить инфраструктуру, время их внедрения должно быть минимальным. Основанием для улучшения инфраструктуры служат:

- результаты регулярного мониторинга;
- обновленная информация о возможностях внедрения новых элементов в другие базисы архитектуры риск-менеджмента;
- изменения во внутренней и внешней среде функционирования оператора и иных субъектов данной платежной системы.

Процесс постоянного улучшения инфраструктуры реализуем, в том числе, посредством оценки эффективности и результативности созданных элементов инфраструктуры. Для определения соответствия инфраструктуры предполагается использовать систему индикаторов, создаваемых индивидуально в зависимости от дизайна и организации платежной системы. Анализ результативности может быть реализован в табличной форме (табл.).

В качестве основы для подготовки индикаторов оценки эффективности инфраструктуры можно использовать следующие данные:

### Анализ результативности инфраструктуры

Элементы инфраструктуры	Уровень внедрения	Цель	Действия	Ответственность	Индикаторы результативности	Статус внедрения
Подготовительный этап	Управленческий уровень	Оценка необходимости внедрения риск-менеджмента, определение ответственных за осуществление деятельности по управлению рисками	Содержатся в подготовительном этапе	Топ-менеджер, директор департамента	Создаются на основе анализа деятельности оператора платежной системы	Критерии устанавливаются индивидуально в зависимости от оператора платежной системы
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Источник: построено на основе ISO/TR 31004 2013.



## ИНФОРМБАНК

**Россияне не могут распознать признаки финансовой пирамиды**

**Р**оссияне по-прежнему не могут распознать признаки финансовой пирамиды. Об этом, как пишет газета «Коммерсант», свидетельствуют результаты июньского опроса, проведенного Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ). В опросе НАФИ участвовали 1600 человек из 132 населенных пунктов 46 регионов России.

Респондентам предлагалось определить, какой из четырех предложенных вариантов вложения средств является финансовой пирамидой. Правильный ответ дали 27% респондентов, которые назвали финансовой пирамидой организацию, обещающую гарантированный 35%-ный рост вложений через год. По данным НАФИ, эта цифра почти не меняется на протяжении 7 лет, в течение которых проводится опрос. В 2008-м и 2010 г. правильный ответ выбрали 28% респондентов, в 2011-м – 23%. Чаще остальных верно определить финансовую пирамиду в ходе последнего опроса сумели жители Москвы и Санкт-Петербурга, женщины, а также лица с высшим образованием (по 31%).

По словам руководителя департамента исследований банковского сектора НАФИ Ирины Лобановой, россияне не могут распознать признаки пирамиды из-за невысокой финансовой грамотности и плохой осведомленности о различных продуктах и услугах кредитно-финансовых и инвестиционных компаний. Однако и среди тех, кто не может распознать финансовую пирамиду, и среди тех, кто способен это сделать, нередко бытует ошибочное мнение, что риска можно избежать, если быстро вывести средства из пирамиды, подчеркнула эксперт.

По сравнению с опросами прошлых лет выросла доля россиян, расценивающих все представленные банковские инструменты как финансовые пирамиды (с 10 до 18%). Признаки пирамиды в паевом инвестиционном фонде, сообщаемом о 35%-ной доходности его паев за предыдущий год, нашли 13% респондентов (в 2011 г. – 9%). Общий фонд банковского управления, предлагающий сертификаты долевого участия, по-прежнему считают финансовой пирамидой 3% респондентов – столько же, сколько и в 2008-м (в 2010-м и 2011 г. – по 4%). По мнению аналитиков, это свидетельствует об общем непонимании и недоверии населения к финансовым инструментам. В то же время доля россиян, которые доверяют банкам, предлагающим вклады под 12% годовых, выросла. Так, если в 2011 г. такие банки относили к финансовым пирамидам 11% опрошенных, то в нынешнем году – только 4%. Остается добавить, что, по данным Банка России, граждане страны в 2014 г. лишились свыше 2 млрд руб. по вине финансовых пирамид. В прошлом году была пресечена деятельность 250 пирамид. В конце сентября 2014 г. Министерство финансов России разместило на едином портале нормативных актов законопроект, в соответствии с которым организаторам финансовых пирамид может грозить лишение свободы на срок от 4 до 6 лет.

количество сбоев в работе элементов инфраструктуры;  
потери от реализации общего риска, а также каждого типа риска (потери от кредитного риска, риска ликвидности и т. д.);  
количество несоответствий элементов инфраструктуры заранее определенному плану;  
жалобы участников платежной системы;  
степень соответствия и достижения задач оператора платежной системы;  
степень выполнения и достижения целей и задач по управлению рисками и др.  
Процесс постоянного улучшения инфраструктуры основе мониторинга индикаторов эффективности позволит обеспечить актуальность и соответствие инфраструктуры новым задачам, возникающим в процессе функционирования платежной системы.

**ВЫВОДЫ**

Предлагаемый авторами подход к построению инфраструктуры как одного из базисов архитектуры риск-менеджмента способствует организации деятельности по эффективному и результативному управлению рисками в платежных системах. Операторы платежной системы, стремящиеся организовать данную деятельность, могут руководствоваться методическим подходом, изложенным в статье, который также может являться частью будущего специализированного стандарта в сфере управления рисками в платежных системах. Дальнейший этап исследований будет проведен в области разработки методических подходов к реализации процесса риск-менеджмента как следующего необходимого базиса деятельности по управлению рисками в платежной системе.

**Список литературы**

- Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31000 2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (утв. приказом Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст).
- Положение Банка России от 31.05.2012 № 379-П «О бесперебойности функционирования платежных систем и анализе рисков в платежных системах».
- Тамаров П. А. Вопросы обеспечения бесперебойности функционирования и управления рисками платежных систем // Деньги и кредит. 2012. № 4. С. 16–22.
- Принципы для инфраструктур финансового рынка: Структура раскрытия информации и Методология оценки / Комитет платежных и расчетных систем при Банке международных расчетов и Совет Международной организации комиссий по ценным бумагам. – Приказ Банка России от 09.04.2014 № ОД-607.