
Владислав Владимирович
Зимин

Система управления рисками НДЦ

Любой бизнес немалосмыслим без рисков. Риски создают своего рода фон развития любой деятельности — как коммерческой, так и некоммерческой, и, конечно, кто не рискует, тот не пьет шампанского. Впрочем, это не совсем верно — кто не управляет рисками, тот не добивается успеха, а управлять — это прежде всего предвидеть. Поэтому тема управления рисками отнюдь не дань моде, не подражание западным стандартам и даже не вынужденная необходимость удовлетворить требование регулятора. Это необходимое условие жизнестойкости любой финансовой системы.

В 90-х годах, когда происходили значительные перемены в экономике нашей страны, появлялись новые интересные направления, незнакомые нам ранее, одним из которых был фондовый рынок.

Первое высшее образование я получил в МИФИ по специальности «инженер — физик», которое относилось к точным наукам, а не к экономике.

Поэтому в 1993 году мне пришлось выбирать между двумя противоположными полюсами. Но рынок ценных бумаг был в то время настолько не изучен, что тяга ко всему новому и интересному взяла верх над наукой. Учеба в МИФИ обогатила меня не только классическими знаниями, но и умением мыслить, анализировать и прогнозировать ситуации как в ходе научного эксперимента, что особенно пригодились при работе на финансовом рынке.

Учитывая то обстоятельство, что специализированных знаний в данной области на тот момент практически ни у кого не было, пришлось срочно повышать свою квалификацию — получать второе высшее экономическое образование в МИИТе — бухгалтерский учет и аудит предприятий, а также заканчивать курсы в Московской школе экономики при Правительстве Москвы по специальности «ценные бумаги».

Поэтому на профессиональный рынок ценных бумаг в 1996 году я пришел с определенным багажом профессиональных знаний.

Одним из первых финансовых институтов, активно начинавшим работать в тот период на фондовом рынке, был КБ «Банк Российский Кредит». После собеседования мне предложили возглавить группу менеджеров отдела по управлению средствами клиентов Инвестиционного Департамента. Команда была молодая, всем было интересно работать, работали

много, даже очень много. В тот период были созданы первые клиентские продукты, такие как «клиентский портфель» по категориям риска с различной доходностью для разных групп клиентов, введена система персональных менеджеров (портфельные менеджеры), разработана система информационной поддержки клиентов на финансовом рынке.



В. В. Зимин

1996–1998

Начальник группы отдела по управлению средствами клиентов Фондового управления Департамента инвестиционной деятельности КБ «Банк Российский Кредит»

1999

Начальник отдела Департамента валютного регулирования и валютного контроля Центральный банк РФ.

2001 — по наст. время

Экономический советник Департамента обеспечения и контроля операций на финансовых рынках Центральный банк РФ.

2003 — по наст. время

Председатель ревизионной комиссии НП НДЦ, член Бюджетного комитета НП НДЦ, Председатель комитета по управлению рисками НП НДЦ.

Мы также активно работали с региональными банками, помогали им выйти на фондовый рынок. Осуществляли для них брокерское и информационное обслуживание, привлекали зарубежные финансовые институты на российский фондовый рынок, проводили семинары.

В КБ «Банк Российский Кредит» активно развивался свой кастодиальный депозитарий. Поэтому удалось познакомиться с этим направлением фондового рынка непосредственно.

Тогда мало кто предполагал, что Россия уже стала частью мирового финансового рынка, поэтому, когда в 1997 году разразился азиатский кризис, для большинства резкая реакция российского рынка на это событие была полной неожиданностью. Это было первое испытание, выпавшее на долю российского финансового рынка. Всем стало ясно, что Россия теперь входит в единое мировое сообщество и нужно искать адекватные ответы на глобальные риски. Затем последовал еще более сильный удар в 1998 году, связанный с дефолтом, после которого было необходимо принять срочные меры по восстановлению в первую очередь доверия и репутации к российскому фондовому рынку со стороны инвесторов, а с другой стороны, возникла необходимость создания механизма хеджирования рисков.

В 1999 году меня пригласили на работу в Департамент валютного регулирования и валютного контроля Банка России к Виктору Николаевичу Мельникову. В то время было очень много важных задач, которые надо было решать в сжатые сроки. Доминировали вопросы, связанные со стабилизацией курса внутренней валюты по отношению к доллару. Однако частично мы рассматривали также вопросы, касающиеся фондового рынка, совместно с профильными подразделениями Банка России, работавшими по данному направлению.

Учитывая достаточный опыт и знания, полученные на фондовом рынке в 2001 году, я перешел в Департамент операций на открытом рынке, который впоследствии разделился на два: Департамент операций на финансовых рынках и Департамент обеспечения и контроля операций на финансовых рынках. Поскольку Банк России играет

доминирующую роль в развитии инфраструктуры финансового рынка, в частности НП НДЦ, и владеет значительной долей Некоммерческого Партнерства «Национальный депозитарный центр» (НП НДЦ), то было принято решение направить представителей Банка России в Комитеты НДЦ, в том числе в Комитет по управлению рисками. С целью более активно участвовать в процессах развития данной структуры.

Комитет — это совещательный орган рекомендательного характера, состоящий из представителей членов партнерства, занимающийся выработкой политики НП НДЦ в области управления рисками. Необходимость такого комитета определялась требованием времени и условиями, в которых развивался российский фондовый рынок.

Существует комитет в данной форме уже пять лет (с 2001-го года), хотя Положение о Комитете по управлению рисками было принято еще в 1999-м году. До 2001 года он состоял только из работников НП НДЦ, а с 2001 года в него вошли представители членов Партнерства.

Вхождение в его состав представителей членов Партнерства было обусловлено тем, что многие вопросы управления рисками касались не только самого НП НДЦ, но и затрагивали интересы всех членов Партнерства. В качестве первоочередной возникла проблема обеспечения устойчивости программно-аппаратного комплекса. Возможность возникновения сбоя системы, обеспечивающей работу НП НДЦ, могла поставить под угрозу функционирование большого сегмента фондового рынка. С непредсказуемыми последствиями. Более того, эффективное управление многими рисками, связанными с осуществлением НП НДЦ профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, возможно только при объединении усилий всех членов Партнерства (например, разработка процедур совместных действий в случае возникновения чрезвычайных обстоятельств).

В связи с этим было принято новое Положение о деятельности комитета, обобщающее опыт работы комитета в период 1999–2001 гг. и новых задач, стоящих перед Партнерством в ближайшей перспективе.

Состав комитета включает восемь человек — представителей членов Партнерства — коммерческих банков, ЗАО ММВБ и Банка России. Интересы НДЦ в комитете представляют: заместитель директора НП НДЦ Сергей Николаевич Наумов, начальник Юридического Управления Мария Олеговна Краснова. Все участники комитета работают на постоянной основе в разных организациях, по мере необходимости собираются вместе (делается это по утвержденному плану). Как правило, это происходит примерно один раз в два месяца. Возглавляет комитет Председатель: с 2001-го по 2003-й год эту должность занимал представитель НП НДЦ — Денис Игоревич Гариков, с 2003-го по настоящее время эта почетная обязанность перешла ко мне.

Как следует из названия, комитет оценивает все возможные риски НП НДЦ, определяет потенциальные их источники с учетом специфики деятельности организации.

Фактически это экспертный совет, который разрабатывает системы — принципы управления рисками в НП НДЦ и дает рекомендации по управлению этими рисками для принятия соответствующих решений Директору и Совету директоров НП НДЦ.

Благодаря коллегиальной форме комитета у нас есть возможность опираться на опыт многих организаций, что позволяет обобщать наши знания и максимально продуктивно воплощать их в жизнь. Мне кажется, что такая форма работы наиболее эффективна.

В целях обеспечения прозрачности организации, а также минимизации управленческих рисков, начата работа по разработке Кодекса корпоративного поведения НП НДЦ. За основу было взято Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04. 2002 г. № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения». Данный документ позволил определить основные направления, построения структуры Кодекса корпоративного поведения НП НДЦ. Однако понятно, что в том виде, в котором он был предложен, мы не могли его использовать, так как у каждой компании есть своя специфика. Вышеуказанные рекомендации во многом пригодились и стали каркасом нашего собственного документа. Также в основу Кодекса предполагается внести ряд разделов, которые рекомендованы независимыми международными экспертами, проводившими анализ деятельности НП НДЦ.

Комитетом была создана уникальная система оценки рисков — «карта рисков», позволяющая выявить и оценить слабые и сильные стороны в структуре депозитария. В соответствии с этой «картой» прописывались мероприятия, которым должны следовать сотрудники в той или иной ситуации. Например, в этом документе акцентировались свойственные именно депозитарной деятельности риски — операционные. Они связаны с постоянной работой НП НДЦ — операциями с контрагентами, реестродержателями. Здесь, как правило, возникает наибольшее число ошибок и нельзя не учитывать такое понятие, как человеческий фактор. Сотрудники, как впрочем, и современная техника тоже, делают ошибки, при этом ошибки могут быть как умышленными, так и случайными. Системы контроля, которые могли бы отследить все подобные случаи, невозможно создать, а вот минимизировать и локализовать риски возможно.

Основные риски в нашей области можно классифицировать следующим образом:

Клиентские риски;

Риски, обусловленные взаимодействием НДЦ с третьими лицами;

Риски наступления обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор);

Риски управления;

Операционные риски.

Каждая организация заинтересована в том, чтобы то, что ею создано, работало качественно и непрерывно. Возьмем, к примеру, работу с регистраторами, многие из которых находятся на удаленном доступе. Та информация, которой мы с ними обмениваемся, может быть использована

в каких-то целях третьими лицами. Соответственно, мы рекомендуем при организации электронного документооборота в компании уходить от факсимильной связи и переходить на использование более надежных криптографических средств защиты информации.

Надо отдавать себе отчет, что любая система управления рисками имеет свои недоработки, какие-то ее подсистемы со временем становятся неэффективными, новые вызовы не находят своевременного и адекватного ответа. Кроме того, нельзя игнорировать и «элемент привыкания» к сложившейся системе — нам кажется, что она по-прежнему эффективна, и повседневная «текучка» глушит тревожные сигналы. Но застой — это низкий старт для конкурентов, поэтому очень полезным представляется взгляд со стороны внешних экспертов, которые имеют возможность провести независимое сравнение нашей системы с лучшими аналогами.

Стоит отметить, что за время активной работы комитета по управлению рисками серьезных негативных ситуаций в Национальном депозитарном центре не случилось. И это, наверное, лучший показатель качества нашей работы. Совсем недавно в 2006 году в НДЦ проходил операционный аудит компании Томас Мюррей (Thomas Murray Ratings). В частности, аудиторы изучили деятельность компании, направленную на предупреждение рисков, и нашли ее удовлетворительной. По результатам их работы мы получили целый ряд рекомендаций по управлению рисками. Представители аудиторской компании рассказали нам, что нового есть в этом направлении, что применяется, а что только обсуждается как возможный вариант. Эти рекомендации исходили из общей практики, существующей в депозитарной деятельности. Предложенные замечания и идеи показались нам очень интересными и перспективными, поэтому в ближайшее время мы будем воплощать их в жизнь.

И в заключение хотелось бы отметить высокий профессиональный уровень людей, работающих в финансовой сфере, а также хорошо выстроенную систему повышения квалификации современных сотрудников и их профессиональный рост. Контраст с серединой 90-х годов, когда я начал работать на этом рынке, впечатляет! Это позволяет нам двигаться вперед в ногу со временем.

