

*Елизавета Ясакова, начальник Центра операционных рисков и страхования, управляющий директор Газпромбанка, полагает, что ради достижения покоя в душе и в банке лучше застраховаться. Но что делать, если нет такой возможности?*

Business Guide: Банковское страхование совершенно особый сегмент рынка. Какие риски обычно страхуют банки? Есть ли определенный перечень, классификация?

Елизавета Ясакова: Пожалуй, начать следует с того, какие риски в нашей сфере вообще существуют. В целом их все можно разделить на две большие группы. К первой относятся риски категории *paid to manage*, или те, на которых банк зарабатывает: финансовые, кредитные и др. То есть банк выдает кредиты и за тот риск, что кто-то свой кредит не вернет, берет проценты со всех заемщиков.

Аналогичным образом банк осуществляет операции на рынке ценных бумаг – формирует свой торговый портфель в надежде, что его стоимость вырастет. Ко второй группе мы относим риски, на которых банк ничего, как правило, заработать не может (так называемые риски *paid to avoid*). Например, это риски, которые представляют собой неотъемлемую часть ведения бизнеса. И наиболее распространенные риски этого вида – риски операционные.

Если строго следовать классификации, риски этой группы можно, в свою очередь, разделить на четыре подгруппы. К первой мы относим риски, которые могут быть вызваны человеческим фактором, то есть ошибочными или намеренными действиями работников. Ко второй – те риски, которые несут в себе неэффективные, неоптимальные, построенные без учетов масштаба и специфики банка бизнес-процессы. К третьей – риски, связанные со сбоям функционирования ИТ-систем и систем жизнеобеспечения в более широком смысле. К последним я отношу системы кондиционирования, вентиляции, канализации и т.д., поскольку такие сбои могут привести к нарушению и даже временной остановке работы банка.

И четвертая большая подгруппа – это риски, вызванные внешними событиями. Сюда можно отнести действия третьих лиц, стихийные бедствия, гражданские войны, беспорядки, изменения законодательства, санкции – словом, на работу банка могут повлиять самые разнообразные внешние факторы, предсказать которые и управлять

которыми не всегда возможно.

ВГ: Какие риски в этой связи банку имеет смысл страховать?

Е.Я.: Страховать те риски, за управление которыми банк получает деньги, значит отдавать часть своего бизнеса на сторону: в этом случае банк просто превращается в посредника. Конечно, инструменты, предполагающие передачу риска, тоже используются как инструмент управления риском, например, при хеджировании финансовых рисков. Страховщики тоже могут принять на себя часть зарабатывающих рисков, например кредитных рисков, ведь законом им дано право выступать в роли организации, предоставляющей гарантии, аналогичные банковским. Но это скорее редкость. Поэтому банками традиционно страхуются риски категории paid to avoid – те, от принятия которых банк никакой пользы, в том числе прибыли, не получает и которые нужно снижать. Но здесь важно понимать, что страхование рисков – это только один из способов управления ими.

ВГ: А какие еще варианты существуют?

Е.Я.: Когда банк сталкивается с тем или иным риском, у него всегда есть четыре пути. Первый, самый простой, – отказаться от деятельности, связанной с таким риском. Например, мы видим, что сейчас слишком рискованно выходить на рынок кредитования до зарплаты, и поэтому мы от этого вида деятельности просто отказываемся. Второй путь – принимать риск. Например, мы понимаем, что все мы люди, поэтому кассиры при работе с деньгами обязательно ошибаются, сколь бы профессиональны они ни были. Банк может создать им идеальные условия труда, следить за тем, чтобы они не перерабатывали, но все равно ошибок избежать не удастся. Кто-то недоспал, кто-то плохо себя чувствует, у кого-то личные проблемы – причины могут быть самые разнообразные. Но сажать контролеров, которые наблюдали бы за работой кассиров, нецелесообразно.

ВГ: Они тоже могут ошибиться?

Е.Я.: И это тоже, хотя вероятность того, что ошибутся оба, небольшая. Дело в другом: стоимость дополнительного контроля будет многократно выше цены возможной ошибки.

Именно поэтому в ряде случаев банк принимает так называемые остаточные риски. То есть мы понимаем: да, мы предприняли все разумные усилия, чтобы сократить вероятность и величину возможных потерь, при этом мы все еще можем понести потери, уровень которых не будет для нас катастрофическим, но при этом меры, направленные на дополнительную минимизацию этого риска, обойдутся дороже, чем эти самые потери.

BG: То есть важна финансовая целесообразность?

Е.Я.: Безусловно. Хотя есть случаи, когда банк риски принять не может, пусть они будут и незначительными с точки зрения возможных финансовых потерь. Например, если риск связан с нарушением законодательства. Здесь компромиссов быть не может, даже если меры, направленные на соблюдение требований закона, стоят дороже, чем штрафы за невыполнение этих требований, потому что нам очень важен репутационный эффект. Второй случай, когда мы ни в коем случае не можем принимать риски, – это риски, связанные с безопасностью жизни и здоровья наших клиентов, партнеров и работников банка. Человеческая жизнь бесценна, поэтому здесь банк делает все возможное, не считаясь с затратами. Третий случай: банк абсолютно не толерантен к мошенникам – как внешним, так и внутренним, поэтому очень строго и последовательно выстраивает систему противодействия им. Банк готов потратить время, силы и средства, вести и гражданские, и уголовные судебные процессы, чтобы продемонстрировать мошенникам: обманывать банк себе дороже. В этой ситуации банк работает на репутацию, которая затем работает на него: нечистые на руку люди быстро понимают, что банк не станет для них легкой добычей, и отправляются «искать счастья» в другие места.

BG: Вернемся к нашей классификации. Осталось еще два способа управления рисками – в чем они заключаются?

Е.Я.: Третий способ – это минимизация. То есть мы рассуждаем примерно так: уровень риска, который мы имеем, нам не нравится, мы теряем на нем ту часть прибыли, которую терять бы не хотелось, и поэтому начинаем думать, какого рода контрольные процедуры можно применить, чтобы риск стал меньше. Опять же важно помнить, что стоимость контрольных процедур должна быть ниже, чем стоимость возможных потерь.

BG: А четвертый – страхование?

Е.Я.: Четвертый способ управления рисками – это перенос, к которому относится, в том числе страхование, но не только. Сюда же относится, например, аутсорсинг. Например, банк может не захотеть нести риски, связанные с ИТ-сопровождением, и нанять для этого специальную компанию. Некрупные банки часто прибегают к аренде data-центра, где компания-поставщик гарантирует безопасность всех данных – как физическую, так и информационную. Таким образом, ряд рисков банки на себя не берут. И если где-то произойдет сбой, то разбираться и восстанавливать процесс будут не работники банка. За то, что эта головная боль с банка снимается, платят вознаграждение.

ВГ: А если подрядчики подведут? Репутационные риски могут быть очень велики.

Е.Я.: Совершенно верно. Крупные банки стараются контролировать процессы самостоятельно и с осторожностью прибегают к аутсорсингу (особенно если функция или процесс передается на аутсорсинг не дочерней компании, а компании с рынка). Но если говорить о переносе, то важно подчеркнуть следующее: банк не избавляется от риска, а лишь заменяет один риск другим (по его мнению, меньшим по величине), при этом зачастую природа риска меняется. Так, передавая какую-то функцию подрядчику, банк меняет свой собственный операционный риск на риск правовой – нарушение договора со стороны подрядчика. Со страхованием тема немного похожа. Там точно так же банк передает риск, фиксируя суть тех неприятностей, от которых он может понести убытки, и договаривается со страховой компанией о том, что возможные убытки по этим рискам будут компенсированы. Здесь тоже имеет место замена операционного риска риском юридическим (если страховая компания не захочет выплачивать возмещение в соответствии с договором и с ней придется судиться) или риском кредитным (если страховая окажется банкротом и ничего не выплатит). Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что в конечном итоге это позволяет банку заменять те риски, которыми он управляет плохо или вообще не может управлять, на риски, которыми он управляет хорошо.

ВГ: Когда целесообразно прибегать именно к страхованию?

Е.Я.: Если банк применил все доступные и экономически обоснованные меры контроля и защиты, а уровень риска остается неприемлемым, и если при этом на рынке есть соответствующий продукт – можно застраховаться. Плюс страховки еще и в том, что при этом банк снижает неопределенность своих убытков и снимает экстремумы их возможного негативного влияния на финансовый результат. Проблема в том, что далеко не все риски, которые хочется застраховать, можно застраховать на практике.

BG: Почему?

Е.Я.: Страхование – это услуга. Если соответствующего продукта нет на рынке, застраховать не получится.

BG: Можете привести примеры, каких страховых продуктов банкам сейчас реально не хватает?

Е.Я.: Есть проблемы со страхованием банка как эмитента пластиковых карт – когда страхуется риск банка от того, что клиент – держатель карты оказался обманут мошенниками. Такой продукт был, мы его вполне эффективно использовали, хотя полис был недешевым. Однако после того как вступил в силу Федеральный закон №161 («О национальной платежной системе». – «Ъ»), ситуация изменилась. Раньше до компенсации убытков держателю карты банк имел возможность собрать достаточный пакет документов для подтверждения того, что инцидент произошел по вине внешних мошенников и банк вправе рассчитывать на компенсацию от страховщика. Теперь же правила таковы, что банк сначала должен возместить клиенту деньги, а потом с переменным успехом собирать доказательства для получения страхового возмещения. Нам кажется, что страховщики не смогли привести свои предложения в соответствие с этим законом так, чтобы это было комфортно банкам. Большая доля рисков осталась за рамками полисов, при этом цены взлетели до небес.

BG: Насколько здесь применим мировой опыт?

Е.Я.: Весь вопрос в том, насколько сопоставимы ситуации, которые мы рассматриваем. Если брать скимминг у нас и скимминг на Западе, то они будут довольно сильно отличаться. У нас разные технологии использования карт, разные объемы использования карт и т.д. В целом же российский рынок страховых продуктов следует за западным с некоторым временным лагом. Еще, если мы вернемся к теме о недостающих страховых продуктах, банкам очень не хватает качественного страхования титула (т.е. страхования права собственности на недвижимое имущество). Если мы внимательно изучим стандартные правила титульного страхования, то станет очевидно, что реальных случаев, по которым можно было бы рассчитывать на возмещение, в них крайне мало. И любая страховая компания, опираясь на такие условия договора

страхования, легко выиграет дело в суде и не будет платить. А судиться никому не хочется – всем хочется работать.

ВГ: Практически каждый крупный банк имеет аффилированную страховую компанию. Наверное, это хорошо с точки зрения снижения правовых рисков. Бывает так, что вы страхуете риски не в своей страховой компании?

Е.Я.: Конечно, мы диверсифицируем свой страховой портфель. У нас есть право выбрать для банка лучшее предложение. Есть прецеденты, когда лучшие условия предлагает не СОГАЗ. Собственно, СОГАЗ – это отнюдь не специализированный банковский страховщик, у него огромный опыт работы на рынке страхования крупных промышленных предприятий со специализацией на сырьевом секторе. Кроме того, это абсолютно рыночная компания и некоторые сегменты страхования финансовых организаций ей могут быть просто неинтересны.

ВГ: У вас, насколько я знаю, все процессы, связанные со страхованием, проходят через центр, которым вы руководите. Зачем такая концентрация?

Е.Я.: Потому что за счет экономии на масштабе можно очень много выгадать для банка. И кроме того, это вопрос унификации. Раньше некоторые филиалы страховали недвижимость, некоторые – нет. Некоторые не могли правильно рассчитать страховую стоимость. Поэтому, когда есть четкие единые стандарты, – это хорошо и правильно. Аналогичная ситуация с автопарками. Когда страхуешь большой автопарк, можно получить как хорошие скидки, так и какие-то индивидуальные, нестандартные условия – например, право самостоятельно выбирать СТОА (станции техобслуживания автомобилей. – «Ъ»).

ВГ: Как страховые компании оценивают банковские риски?

Е.Я.: Специфических моментов и тонкостей, конечно, много. Для наглядности приведу пример: у нас, в страховании банковских рисков, в отличие, например, от автострахования, где цена полиса каско напрямую связана с несколькими стандартными характеристиками, зачастую приходится в индивидуальном порядке доказывать страховой компании свою надежность и умение в управлении рисками. Это бывает

нелегко.

В ситуации же, когда банк – единственный или почти единственный клиент страховщика по какому-либо направлению, любой крупный убыток может привести к тому, что в дальнейшем получить у этого страховщика адекватную и комфортную для себя страховую премию станет почти невозможно. В условиях отсутствия портфеля, позволяющего «усреднить» уровень выплат, у страховщика включается «мышечная память», и прошедший крупный убыток он будет стараться максимально переложить на будущие страховые премии для этого банка независимо от его реального уровня риска.

ВГ: И как быть в этой ситуации?

Е.Я.: Страховщикам – формировать диверсифицированные портфели по направлениям страхования, которые бы позволили сбалансировать «плохой год» у одного клиента премиями, полученными от остальных, и объективно оценивать профиль рисков клиента в дальнейшем. Банкам самое правильное, я думаю, идти смотреть на рынок. Однако российский рынок таков, что не всегда есть достаточное количество страховщиков, предлагающих качественный, устраивающий банк продукт. Больше всего сложностей возникает у крупных банков, которые должны очень внимательно выбирать себе партнеров. Не каждая страховая возьмет их объем. А среди тех, кто согласится взять, не каждая потом сможет расплатиться в случае, если риск реализуется.

ВГ: От каких рисков невозможно застраховаться?

Е.Я.: Повторюсь, если какого-то страхового продукта на рынке нет, то застраховаться не получится. Кроме того, есть целый перечень рисков, которые нельзя страховать законодательно. Например, собственный противоправный интерес. В частности, никакие потери, связанные со штрафами или иными подобными взысканиями, застраховать нельзя. Также в России запрещено страховать расходы, связанные с освобождением заложников. Во многих западных странах такого запрета нет, и там это довольно распространенный продукт для богатых людей. Для тех, кто боится, что его или его родственников могут похитить с последующей попыткой получения выкупа.

ВГ: Как банк перестраховывает свои риски?

Е.Я.: Банк заключает договор со страховщиком, а перестраховать что-либо может только сам страховщик, поэтому единого стандарта того, как банк общается с теми, кто стоит за его фронтующим страховщиком, нет. Как правило, выбирается страховой брокер – компания, которая собирает в единую связку всех участников процесса и помогает страховщику сформировать свою перестраховочную программу. Обязательно в этот процесс подключается банк, поскольку он является объектом страхования.

ВГ: А банк идет к брокеру через фронтующего поставщика или напрямую?

Е.Я.: Бывает по-разному. Если у банка давние доверительные отношения с брокером, брокер может ему подбирать и перестраховочный пул, и фронтующего страховщика. Мы работали в разных связках, и могу сказать, что всегда полезно иметь контакт с надежным страховым брокером, но исходить нужно в конечном итоге из того, что страховые выплаты банк получит (если получит) не от брокера, а именно от фронтующего страховщика.

ВГ: Как, на ваш взгляд, будет развиваться ситуация в банковском страховании?

Е.Я.: Уже сейчас мы видим, что мировые страховые рынки стали жестче в отношении «российских» рисков. Сюрпризов здесь нет: желающих оформить страховку на сегодняшний день больше, может, и не стало, а вот тех, кто готов взять на себя эти риски, однозначно стало меньше. Поэтому следствием, скорее всего, будет повышение цены перестраховки и, наверное, снижение объемов ответственности, которые западные страховщики будут брать на российские банки.

Источник: [Business Guide](#), № 57, 05.11.14

Автор: [Печатина М.](#)