

# Эволюция управления хаосом

Глава из книги Sybase Capital Markets Guide 2011

Текст: Синан Баскан (Sinan Baskan), директор по развитию бизнеса продуктов для финансовых рынков, Sybase, компания в составе SAP

**Модели, используемые сегодня, ориентированы на диверсификацию и отдельные классы активов. Модели будущего должны учитывать портфель целиком и применяться согласно специально разработанному плану, за исполнение которого отвечает специально назначенное лицо.**

Подобно врачу, который курит, Иногда людям бывает трудно исполнить свои собственные рекомендации: бросить курить непросто даже врачу. На протяжении десятилетий предприятия финансовых услуг советовали своим клиентам и фондовым менеджерам прибегать к диверсификации в целях уменьшения рисков и извлечения получения более стабильной прибыли. прибегать к диверсификации. Хорошо сбалансированные по регионам и активам портфели, управляемые с помощью количественных моделей, в долгосрочной перспективе, как правило, обеспечивают значительно лучшую отдачу с минимальным риском.

Однако когда дело доходило до торговли ценными бумагами за счет собственных средств, финансовые учреждения далеко не всегда следовали собственным советам. Чтобы в этом убедиться, достаточно взглянуть на состав портфелей ценных бумаг с ипотечным покрытием и кредитных деривативов, предлагаемых сегодня ведущими компаниями отрасли.

Большинство рыночных моделей рисков, используемых отделами торговых операций, обычно строятся применительно к конкретным категориям активов и не учитывают динамики диверсифицированного портфеля в целом. В этих моделях рассматриваются риски, связанные лишь с отдельными инструментами, такими как иностранная валюта или облигации.



**Многоуровневая и сквозная прозрачность в сочетании с практически реализуемыми полномочиями совета директоров могут стать для финансового учреждения наилучшей защитой от краха и, со временем, восстановить доверие клиентов и акционеров**

Базовые принципы управления рисками пора пересматривать. Необходимо внедрять в финансовых учреждениях контроль рисков в отношении всех активов.

## Готовность к реформе процессов

То обстоятельство, что процедуры управления рисками требуют совершенствования, вряд ли кого-нибудь удивит. Юджин Людвиг (Eugene Ludwig) из Promontory Financial Group недавно заявил, что предприятия финансовых услуг изъявляют готовность вкладывать средства в модернизацию процессов и технологий, несмотря на невысокую прибыльность, характерную для нынешнего времени.

Фактически Крупнейшие финансовые учреждения уже провели аудит своих процессов управления рисками и информационных систем, надеясь выявить (а затем стандартизовать и распространить) те из них, которые обеспечивают наивысшую прозрачность и лучше способствуют снижению рисков. Эти процессы и системы сформируют базис для будущих программ реинжиниринга, а также послужат образцами для компаний меньшего масштаба, когда те решат последовать примеру крупных фирм.

Реинжиниринг функции управления рисками не ограничивается оптимизацией процессов. Когда заходит речь о моделировании и снижении рисков, возникают два основных вопроса: как



Синан Баскан

В роли директора Sybase по развитию бизнеса для финансовых рынков Синан Баскан (SinanBaskan) отвечает за разработку решений для направлений бизнеса в секторе финансовых услуг. Ранее Баскан занимал различные должности в подразделениях разработки продуктов, профессиональных услуг и маркетинга. До этого он работал в HSBC Corporate Investment Bank, специализируясь на анализе рисков.

.....  
измеряется эффективность управления рисками? И кто за это отвечает?

Учитывая роль, которую в глобальном кредитном кризисе сыграл надзор (или его отсутствие), становится очевидно, что последний вопрос не менее важен, чем первый. Пора внедрять в финансовых учреждениях контроль рисков в отношении всех активов.

Последние тенденции таковы, что организации, как правило, возлагают от-

ответственность за контроль и снижение рисков на руководителей направлений бизнеса. Однако их представление о рисках в лучшем случае раздроблено. Каждый из руководителей видит лишь часть картины, а кроме того, на их поведение влияют планы выработки подотчетных им подразделений. Располагая инструментами и процессами, позволяющими увидеть распределение рисков и потенциал их снижения в более широком контексте, эти менеджеры смогли бы лучше управлять рисками в масштабе своих участков.

### Комитет по рискам?

Чтобы удовлетворить эту потребность, компании должны обеспечить внимание к процессу управления рисками на уровне совета директоров, а также на уровне совершения сделок. Высокоуровневый надзор в части руководства, управления рисками и соответствия нормативным требованиям, вероятно, будет осуществляться комитетами, аналогичными по полномочиям недавно учрежденным комитетами по компенсациям или по аудиту.

Вне зависимости от того, как будет организован надзор, компании должны осознать факт, что вопросы управления рисками традиционно были слишком далеки от высшего руководства. Основополагающим принципом нового подхода станет предоставление лицам, принимающим решения на высшем уровне, доступа к детальным данным о сделках в масштабе всей организации и по всем классам активов, будь то ценные бумаги, кредиты и так далее.

Эти данные позволят построить точный профиль рисков, который будет подерживаться в актуальном состоянии, соответствующем балансу на уровне как отдельных направлений бизнеса, так и учреждения в целом. На обоих уровнях информация о балансе должна быть прозрачна, актуальна и должна пересчитываться по требованию.

Многоуровневая и сквозная прозрачность в сочетании с практически реализуемыми полномочиями совета директоров могут стать для финансового учреждения наилучшей возможной защитой от краха и, со временем, восстановить доверие клиентов и акционеров.

Важность представления в масштабе организации нельзя недооценивать. Наличие таких данных облегчит принятие решений, например, относительно того, в какие инструменты следует вкладывать оборотный капитал и как между ними его распределять, а также каковы предельно допустимые дополнительные риски для разных категорий активов.

Многоуровневая и сквозная прозрачность в сочетании с практически реализуемыми полномочиями совета директоров могут стать для финансового учреждения наилучшей защитой от краха и, со временем, восстановить доверие клиентов и акционеров.


### Соответствие, стабильность, доверие

Все эти изменения потребуют времени. Стимул к их проведению есть, однако чтобы достичь сколько-нибудь

значимого прогресса, финансовым учреждениям потребуется от двух до пяти лет. Реинжиниринг программных систем и процессов, а также последующее обучение персонала их эффективно использованию — долгая и кропотливая работа.

Ранними признаками перемен станут постепенные улучшения в методах и процедурах работы. Эти ранние изменения, а также качество их реализации во многом определяют долгосрочную трансформацию, сопровождающую реформу управления рисками.

Ближайшие цели — достичь соответствия основным регулятивным требованиям, уже вступившим в силу, таким как закон Додда-Франка, директива Евросоюза «О рынках финансовых инструментов» (MiFID) и «Базель III». Ну и, конечно, представить внушающие доверие балансы, которые будут благоприятно оценены рейтинговыми агентствами.

Есть и более трудно достижимая цель: восполнить убытки, понесенные за последние несколько лет, и восстановить доверие инвесторов и клиентов. Просто оповещать их о том, что реформы идут полным ходом, для этого недостаточно. Неспециалистов не удовлетворят маловразумительные прогнозы, построенные на агрегированных данных реального времени о рисках. Если индустрия возьмет на вооружение нисходящий, основанный на принципах подход, который приведет к устойчивости рынка (что, при этом, должно быть доказуемо), то доверие инвесторов не замедлит возвратиться. 

Получите преимущество там, где скорость имеет значение

## Аналитический сервер Sybase IQ превращает вашу информацию в лучшие решения

Больше данных, больше скорости, меньше затрат:

- в 10-100 раз быстрее получение нужной информации благодаря хранению данных по колонкам;
- поддержка тысяч одновременных пользователей;
- на 75% меньше затрат на администрирование;
- на 70-80% меньше требований к оборудованию (CPU, системы хранения).

**SYBASE**<sup>®</sup>  
An **SAP** Company

+7 (495) 797-47-74  
sales@sybase.ru  
www.sybase.ru/iq