



Ольга Яровикова
Заместитель Генерального директора –
начальник Депозитарного управления
ООО «ИФК «Центр финансовых технологий»»,
Группа ГЛЕНИК

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИЙСКОЙ ДЕПОЗИТАРНОЙ КОМПАНИИ

Создание эффективной системы управления рисками является залогом успешной работы любой компании. Специфика рисков учетно-расчетной системы требует особого внимания менеджмента депозитарной компании к разработке максимально эффективной стратегии управления рисками.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Создание грамотной системы управления рисками для депозитарной компании – одно из условий ее успешного функционирования. Как и при выполнении своих повседневных функций, так и при разработке принципиально новых депозитарных продуктов необходимо проанализировать все возможные риски. Проведение процедур, направленных на выявление, анализ, предотвращение или снижение рисков, должно носить систематический характер. С целью организации эффективной системы управления рисками необходимо разработать ряд внутренних процедур и организовать мониторинг деятельности компании на ежедневной основе. Вопрос о необходимости введения отдельной штатной единицы, отвечающей за риск-менеджмент в депозитарии, должен решаться каждой компанией самостоятельно. Не всегда введение дополнительной штатной единицы является необходимым и достаточным условием создания оптимальной системы управления рисками. Максимального эффекта позволяют достичь грамотное распределение обязанностей между сотрудниками компании и качественно проработанные внутренние процедуры.

КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Для того чтобы разработать стратегию риск-менеджмента депозитарной компании, прежде всего необходимо

выбрать принимаемую классификацию рисков. Традиционно риски деятельности частной компании делят на две большие группы: внешние риски и внутренние риски.

К основным *внешним рискам* относят: политический риск, экономический риск, риск стихийных бедствий, системный риск, риск потери деловой репутации, риск неисполнения обязательств контрагентами. Среди *внутренних рисков* выделяют: организационный, финансовый, операционный, технический, кадровый риски. Проанализировав указанные риски, необходимо выявить те, которым наиболее подвержена деятельность депозитарной компании.

Далее важно определить основные характеристики каждого риска: причины, время и периодичность возникновения, характер проявления, возможные последствия. Изучив все возможные последствия риска, предлагается по разработанной самостоятельно внутри компании шкале отнести риск к одной из следующих категорий: допустимый риск, способный несущественно повлиять на деятельность компании; критический риск, при котором существует реальная угроза стабильному функционированию компании, но которую можно избежать; катастрофический риск, результатом наступления которого могут быть необратимые последствия для деятельности компании, в том числе и ее полная неплатежеспособность. По результатам проведенной работы менеджментом компании разрабатывается ряд внутрен-

них документов, регламентирующих проведение процедур управления рисками.

ОСНОВНЫЕ РИСКА ДЕПОЗИТАРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В качестве основных рисков депозитарной деятельности можно выделить: риск потери деловой репутации, риск неисполнения обязательств контрагентами, финансовый риск, операционный риск, технический риск и кадровый риск.

Риск потери деловой репутации

Данный риск можно отнести к категории катастрофических рисков для российской депозитарной компании, особенно в том случае, когда компания осуществляет преимущественно депозитарную деятельность. Поскольку депозитарной деятельностью признается оказание услуг по хранению сертификатов ценных бумаг и/или учету и переходу прав на ценные бумаги, становится очевидным, что успешная работа компании напрямую зависит от ее имиджа и степени доверия клиентов к выбранному депозитарию. Чем выше степень доверия клиентов, тем больший актив может быть передан на хранение и/или для учета прав конкретной депозитарной компании, а чем больше величина хранимых/учитываемых депозитарной компанией активов, тем стабильнее ее положение и выше привлекательность для новых клиентов.





Риск неисполнения обязательств контрагентами

Такой риск способен серьезно дестабилизировать работу депозитарной компании и может быть отнесен к категории критических рисков. Он является системным и исходит из особенностей функционирования российской учетной системы. Поскольку основная масса ценных бумаг, находящихся в обращении, — бездокументарные ценные бумаги, с целью учета прав на них депозитарной компании необходимо открыть счет номинального держателя. Счет номинального держателя может быть открыт у регистратора, стороннего депозитария либо у эмитента, если он самостоятельно ведет реестр владельцев ценных бумаг. Следовательно, работа депозитарной компании попадает в прямую зависимость от четкости исполнения своих обязательств третьими лицами.

В случаях сотрудничества с небольшими региональными регистраторами риски депозитарной компании резко возрастают, что объясняется удаленностью регистратора, плохой технической оснащенностью, а также низкой квалификацией персонала. Ситуация осложняется отсутствием договорных отношений между регистратором и депозитарием, поскольку они не предусмотрены действующим законодательством. Открытие счета в реестре владельцев возможно на основании заявления. Тем самым у депозитарной компании нет документа, позволяющего определить права и обязанности сторон, а самое главное — уровень ответственности в случае неисполнения обязательств.

Финансовый риск

Этот риск связан с возможностью невыполнения компанией своих финансовых обязательств. Он может быть отнесен как к катастрофическому, так и к критическому риску, в зависимости от степени ухудшения финансового положения компании. Основными причинами финансового риска являются обесценивание инвестиционно-финансового портфеля компании и неисполнение финансовых обязательств клиентами компании. Невыполнение компанией своих финансовых обязательств способно серьезно подорвать ее работу: несвоевременная выплата заработной платы может повлечь за собой увольнение ключевых сотрудников, увеличивая вероятность возникновения кадрового риска; невозможность оплатить расходы сторонних организаций, связанные с проведением операций по счету номинального держателя, может парализовать работу компании в целом.

Операционный риск

Данный риск напрямую зависит от деятельности менеджмента компании и за-

ключается в возможности нарушения операционной деятельности компании. Причинами возникновения операционного риска могут служить ошибки менеджмента компании и ее сотрудников, неверно разработанные внутренние правила и процедуры. Основным операционным риском депозитарной компании можно назвать риск срыва расчетов по ценным бумагам или нарушения сроков расчетов в связи с несвоевременной подачей инструкций по счету номинального держателя.

Технический риск

Это риск выхода из строя технических систем компании. Технический риск можно условно разделить на локальный и масштабный. К локальным рискам относятся незначительные сбои в работе программного обеспечения депозитария, вирусы и технические поломки персональных компьютеров; к глобальным рискам — выход из строя телефонных сетей, отказ почтовых и иных серверов, серьезные нарушения в работе программного обеспечения. Последствиями технических сбоев может явиться: полная или частичная потеря информации, случайное изменение данных в системе депозитарного учета, неисполнение или несвоевременное исполнение поручений клиентов, нарушение сроков расчетов по операциям клиентов с ценными бумагами, а в некоторых случаях и полная остановка деятельности компании.

Кадровый риск

Такой риск включает в себя риски увольнения или частичного отказа от исполнения своих обязанностей сотрудниками компании, риск потери трудоспособности, риск найма неквалифицированного персонала, риск разглашения конфиденциальной информации, риск мошеннических действий со стороны персонала компании. Человеческий фактор играет огромную роль в деятельности любой компании. Учитывая специфику деятельности депозитарной компании, правомерно говорить о том, что кадровый риск является основным критическим риском в деятельности компании. В случае возникновения кадрового риска последствия для компании могут быть абсолютно непредсказуемыми.

СПОСОБЫ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ДЕПОЗИТАРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ознакомившись с общей классификацией рисков и проведя анализ основных рисков депозитарной деятельности, необходимо разработать систему мер снижения рисков. Учитывая многофакторность

причин возникновения того или иного риска депозитарной деятельности, невозможно разработать унифицированную систему мер снижения рисков. Система мер должна основываться на анализе основных причин и источников возникновения каждого определенного риска депозитарной деятельности.

Главными источниками *риска потери деловой репутации* являются внутренние и внешние взаимоотношения компании. Следовательно, основной мерой снижения риска должна служить грамотная информационная политика компании. Сведения, способные оказывать влияние на деловую репутацию компании, могут исходить как из внутренних источников (акционеры или участники, сотрудники, клиенты компании), так и из внешних источников (контрагенты компании, СМИ, регулирующие органы).

Внутренние процедуры компании должны быть направлены на создание системы управления, позволяющей урегулировать взаимоотношения с акционерами или участниками компании в условиях строгой конфиденциальности, создать благоприятный психологический климат в коллективе, достичь высокого уровня обслуживания клиентов. Данные функции должны возлагаться на генерального директора компании, кадровую службу и начальника клиентского отдела. Вопросы внешней информационной политики компании должен заниматься рекламный отдел или PR-отдел. Работа PR-отдела в данном случае очень важна, поскольку СМИ — основной источник возникновения риска потери деловой репутации. Контроль за своевременным предоставлением отчетности и иного рода информации регулирующему органу должен осуществляться службой внутреннего контроля компании. Грамотное руководство и четкие действия сотрудников компании могут исключить возможность возникновения данного риска.

Риск неисполнения обязательств контрагентами может возникнуть при взаимодействии депозитарной компании со сторонними депозитариями и регистраторами. Следовательно, основными мерами снижения данного риска будет тщательный выбор контрагента. Это не означает, что единственно правильным выходом в данной ситуации будет открытие счетов исключительно в депозитариях с высокими рейтингами. К сожалению, на практике это не всегда возможно либо сопряжено с высокими затратами по обслуживанию счета и является нецелесообразным.

В некоторых случаях место хранения ценных бумаг может выбираться клиентом депозитария. Счета номинального



держания в сторонних депозитариях открываются на основании заключаемого сторонами договора о междепозитарных отношениях. Именно этот документ и может стать защитой депозитария от риска неисполнения обязательств. При четком описании порядка взаимодействия сторон, прав, обязанностей и ответственности риск неисполнения обязательств сводится к минимуму. В случаях если депозитарий — места хранения выбирается клиентом депозитария и в предложенном для подписания договоре о междепозитарных отношениях недостаточно необходимых данных, рекомендуется уведомить клиента о возможных рисках и получить от него письменные инструкции на использование данного депозитария в качестве места хранения ценных бумаг.

При открытии счета номинального держателя у регистратора ситуация более сложная. Договорные отношения между регистратором и лицом, открывающим счет в реестре владельцев ценных бумаг, не являются общепринятыми и не закреплены нормативно. С целью снижения рисков рекомендуется настаивать на заключении договора при открытии счета номинального держателя у регистратора, в случае отказа регистратора — построить взаимоотношения на условиях частой сверки данных по счету.

Финансовый риск может быть предотвращен силами финансового менеджмента компании и аналитической службы. С целью сохранения ликвидности собственных вложений компании необходимо проводить регулярный мониторинг вложений и анализ актуальности выбранной инвестиционной стратегии. Предложение клиентам компании новых услуг должно производиться на основе расчета себестоимости операций для депозитарной компании с целью исключения убыточной деятельности. Проблема неоплаты депозитарной комиссии — одна из основных проблем деятельности депозитарной компании. Законодательно запрещено ограничивать права клиентов депозитария на переданные в депозитарий ценные бумаги, и не исполнить поручение клиентов на выдачу ценных бумаг при образовании задолженности депозитарий не может. Таким образом, анализ платежеспособности клиента должен производиться депозитарием еще на этапе заключения договорных отношений. В процессе оказания услуг работниками клиентского отдела должен производиться мониторинг оплаты счетов клиентами, и при выявлении частых нарушений сроков оплаты счетов за оказанные услуги клиенту может быть предложено оказание услуг на условиях предоплаты.

Операционный риск напрямую зависит от результатов работы менеджмента компании. Для исключения операционного риска в первую очередь в депозитарии должен быть разработан ряд внутренних документов, регламентирующих порядок работы сотрудников. Особое внимание необходимо уделить составлению должностных инструкций сотрудников. При этом данную обязанность нельзя возлагать исключительно на кадровую службу компании, поскольку специалисты кадровой службы не могут знать всю специфику работы различных отделов.

Вторым по важности документом является внутренний регламент депозитария, содержащий условия и внутренний порядок осуществления операций. С целью минимизации операционных рисков данный документ необходимо постоянно дополнять с учетом изменения порядка проведения операций, например в случае перехода на новое программное обеспечение.

Для того чтобы исключить возможность неверного толкования внутренних процедур, начальники операционных подразделений компании должны проводить регулярные разъяснения и последующую аттестацию сотрудников. При использовании программного обеспечения следует четко разделить полномочия сотрудников по созданию, проведению и удалению документов в системе депозитарного учета, создавая, таким образом, дополнительную возможность контроля.

Немаловажную роль играет своевременное закрытие операционного дня в депозитарии. Завершение работы к определенному времени стимулирует ответственность сотрудников. Контрольные функции за операционной деятельностью компании в целом разумно возложить на отдел внутреннего контроля компании. Оптимальным является контроль на ежедневной основе, с обязательным предоставлением отчета генеральному директору компании.

К сожалению, полностью обезопасить себя от *технических рисков* невозможно, но можно значительно снизить их последствия. К способам снижения данных рисков относят: наличие дополнительных каналов связи, создание резервных баз данных, ежедневное проведение сверки данных депозитарного учета, четкий инструктаж сотрудников в отношении порядка действий при техническом сбое.

Кадровый риск — один из самых сложных рисков с точки зрения определения основных источников и оптимальных мер по его снижению. Психология сотрудника не всегда ясна и понятна менеджменту компании, но достижение полного взаимопонимания позволяет избежать последствий кадрового риска.

Создания благоприятного психологического климата в коллективе — одна из основных задач менеджмента депозитарной компании. Достижению данной цели могут способствовать проведение различных тренингов с участием сотрудников компании. Большую роль может сыграть работа кадровой службы при подборе персонала, основанная не только на оценке профессиональных качеств кандидата, но и определении личностных качеств. С целью поддержания профессиональных качеств сотрудников рекомендуется проводить регулярное обучение сотрудников с последующей аттестацией, организовывать посещение различных семинаров и конференций, позволяющих получить дополнительные знания и навыки. Ключевые сотрудники компании должны соответствовать требованиям регулирующего органа, иметь опыт руководящей работы и постоянно повышать свою квалификацию. Разграничение прав доступа к различного рода информации, введение системы паролей и личной ответственности сотрудников, создание пропускной системы и иных внутренних систем контроля позволит избежать риска мошеннических действий со стороны персонала.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

В основу разработки системы управления рисками в депозитарной компании должен быть положен комплексный подход. Система управления рисками должна содержать совокупность методов и приемов, позволяющих в максимально короткие сроки спрогнозировать наступление рисков, а также перечень мер, направленных на полное предотвращение риска или снижение негативных последствий от его наступления. Комплексный подход предполагает разработку компанией последовательности действий по управлению рисками. Оптимальный порядок действий таков: анализ бизнес-процессов компании с выявлением возможных рисков; исследование причин возникновения рисков и разработка мер, позволяющих снизить вероятность их проявления; составление плана мероприятий по управлению рисками; разработка внутренних документов и распределение обязанностей по управлению рисками среди сотрудников компании; контроль за исполнением процедур управления рисками; оценка эффективности системы по управлению рисками на основании результатов деятельности компании.

Определим основные особенности каждого этапа. При анализе деятельности



компания рекомендуется основываться на данных финансовой и аналитической отчетности о деятельности компании за прошедший период. Также эффективным является заполнение «опросных листов» ключевыми сотрудниками компании.

Анализ причин возникновения рисков и составление плана мероприятий по управлению рисками должны основываться на практическом опыте работы менеджмента компании.

Основными инструментами управления рисками депозитарной компании являются внутренние документы, регламентирующие порядок работы каждого структурного подразделения компании. Данные документы должны содержать комплексный подход и разрабатываться с учетом специфики деятельности компании широким кругом лиц. При распределении обязанностей по осуществлению процедур риск-менеджмента важно помнить, что сотрудники службы риск-менеджмента и службы внутреннего контроля не принимают непосредственного участия в операционной деятельности каждого подразделения компании.

Контрольные функции необходимо возложить не только на службу риск-менеджмента и службу внутреннего контроля компании, но и на непосредственных руководителей каждого структурного подразделения компании. Анализ эффективности

системы управления рисками должен производиться на основании внутреннего аудита деятельности компании, а также отчетов лиц, ответственных за осуществление процедур по управлению рисками.

В большинстве случаев риски депозитарной деятельности перекликаются между собой, и очень часто быстрое устранение последствий наступившего риска является необходимым условием для недопущения возникновения нового риска. Таким образом, четкое взаимодействие сотрудников внутри компании позволит достичь максимальной эффективности по управлению рисками.

К сожалению, невозможно разработать четкую стратегию риск-менеджмента на длительный период времени, поскольку в зависимости от изменений конъюнктуры рынка депозитарных услуг будет также усиливаться или уменьшаться действие определенных рисков, что потребует в некоторых случаях принципиально новых подходов к управлению рисками. Все проводимые мероприятия должны оцениваться менеджментом компании на регулярной основе с целью определения их эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание эффективной системы управления рисками — залог успешного функционирования депозитарной компа-

нии. Основным критерием при выборе депозитарной компании является уровень надежности, который напрямую зависит от эффективности системы управления рисками, используемой конкретной компанией.

Одно из условий присвоения депозитарной компании высокого рейтинга — экспертный анализ проводимых процедур по управлению рисками. Нельзя не отметить повышенное внимание западных контрагентов к порядку организации риск-менеджмента в компании, с которой они планируют сотрудничество.

Существуют различные дополнительные возможности по снижению рисков депозитарной деятельности. В большинстве случаев это различные компенсационные меры: полное или частичное страхование деятельности, создание резервных фондов. Депозитарная компания самостоятельно решает, есть ли необходимость использования компенсационных инструментов и какой именно инструмент выбрать. Однако при неэффективной внутренней системе управления рисками данные меры не принесут должного результата. Достижение максимального эффекта в управлении рисками возможно лишь в том случае, если в осуществлении процедур риск-менеджмента будут задействованы все ключевые структурные подразделения компании. ■

НОВОСТИ НДЦ

В «мост» НДЦ—ДКК включаются акции ОАО «ЧЦЗ» и исключаются акции ОАО «ЮГК ТГК-8»

С 1 мая 2009 г. в Перечень эмитентов ценных бумаг, акции которых обращаются по схеме междепозитарного взаимодействия НДЦ—ДКК, включается ОАО «Челябинский цинковый завод» и исключается ОАО «Южная генерирующая компания — ТГК-8». Исключение ОАО «ЮГК ТГК-8» связано с проведением выкупа акций данного эмитента в соответствии со ст. 84.8 Федерального закона «Об акционерных обществах».

Таким образом, количество эмитентов, акции которых допущены к обращению по «мосту» НДЦ—ДКК, составит 87 шт., количество выпусков ценных бумаг — 119 шт. Взаимодействие двух расчетных депозитариев — НДЦ и ЗАО «ДКК» — началось 26 мая 1999 г., когда прошли первые операции с использованием «моста». «Мост» НДЦ—ДКК позволяет осуществлять прямые расчеты между депонентами, минуя текущее выполнение операций перерегистрации в реестрах.

Ценные бумаги ОАО «ЮГК ТГК-8» исключаются из обращения по схеме междепозитарного взаимодействия НДЦ — ING Wholesale Banking

С 1 мая 2009 г. НДЦ и «ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ) ЗАО» (*ING Wholesale Banking*) исключают из перечня эмитентов, операции с акциями которых проводятся по схеме ускоренных расчетов (*Speedy Settlement Scheme, SSS*), ОАО «Южная генерирующая компания — ТГК-8». Исключение ОАО «ЮГК

ТГК-8» связано с проведением выкупа акций данного эмитента в соответствии со ст. 84.8 Федерального закона «Об акционерных обществах».

Таким образом, общее число эмитентов, акции которых включены в схему SSS, составляет 36.