МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономического анализа, статистики и финансов.**

**Контрольная работа**

Управление рисками ПАО “Сбербанк”

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Э. Бушалова

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.01 – Финансы и кредит курс 3\_ЗФО\_

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.Р. Базилевич

(подпись, дата)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.Р. Базилевич

(подпись, дата)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1 Общая характеристика ПАО Сбербанка РФ 5

2 Анализ основных финансовых показателей ПАО «Сбербанк России» 9

3 Оценка управления рисками в ПАО «Сбербанк» 12

4 Совершенствование управления рисками в ПАО «Сбербанк» 19

Заключение 23

Список использованных источников 25

Приложение…………………………………………………………………….27

**ВВЕДЕНИЕ**

Любая предпринимательская деятельность, как известно, связана с коммерческими рисками, степень которых зависит от способности предпринимателя прогнозировать политическую и экономическую ситуацию, рассчитывать финансовую окупаемость проекта, выбирать партнеров для своей деятельности, быстро реагировать на изменение рынка и принимать эффективные управленческие решения. Однако предусмотреть все неожиданности, сопутствующие предпринимательской деятельности, как правило, невозможно, а потому всегда существует риск убытков или неполучения намеченной прибыли.

Главные причины возникновения рисков - это глобализация рынков, ужесточение конкуренции, рост доступности информационных потоков и баз данных, а также усложнение бизнеса. Эти и другие причины действуют на рисковую обстановку двояко. С одной стороны, они увеличивают возможные риски, а с другой - образуют возможности управления ими.

Таким образом, экономическая самостоятельность хозяйствующего субъекта означает и рост возможностей, и нарастание опасностей. Для любой организации, какой бы сферой деятельности она не занималась, управление риском означает выявление, анализ и регулирование тех рисков, которые могут угрожать её имуществу и доходности.

В управлении рисками готовых рецептов нет и быть не может, но, зная основные методы, приёмы и способы решения тех или иных хозяйственных задач, можно добиваться ощутимого успеха в конкретной ситуации.

Проблема анализа, оценки и управления рисками предприятий является на сегодня одной из центральных проблем в экономике России. Произошедшие в экономике России за последние годы изменения выявили ряд дискуссионных и актуальных проблем, носящих теоретический и прикладной характер и имеющих чрезвычайно важное значение, для устойчивого функционирования и развития сектора экономики.

Риски, сопровождающие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятий, обусловлены объективными и постоянно воздействующими факторами внешней и внутренней среды. Это вызывает необходимость разработки механизма управления рисками в тесной взаимосвязи с системой общего менеджмента для осуществления учета, оценки и снижения рисков в процессе деятельности предприятия.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк».

Предметом работы является процесс управления коммерческими рисками.

Целью работы является изучение основ управления коммерческими рисками на уровне предприятия.

Для достижения этой цели выделим следующие задачи:

- изучить сущность категории «риск»;

- рассмотреть систему и механизм управления рисками ПАО «Сбербанк»;

- разработать рекомендации.

Теоретическую основу исследования составили учебные пособия отечественных и зарубежных авторов.

Методы исследования – изучение литературы, анализ, описание, сравнение, синтез и обобщение.

Структура работы. Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка источников.

**1 Общая характеристика ПАО Сбербанка РФ**

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и стран СНГ. Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы. Обыкновенные и привилегированные акции Банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США.

Основанный в 1841 году, Сбербанк России сегодня – лидер российского банковского сектора по общему объему активов. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. По состоянию на 1 января 2013 года на долю Сбербанка приходится 28,9% совокупных банковских активов, 45,7% депозитов физических лиц, 33,6% корпоративных кредитов и 32,7% розничных кредитов. Капитал Сбербанка составляет 1,7 трлн рублей, что соответствует 27,4% совокупного капитала российской банковской системы.

Сбербанк – современный универсальный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк России обслуживает физических и юридических лиц, в том числе крупные корпорации, предприятия малого и среднего бизнеса, а также государственные предприятия, субъекты РФ и муниципалитеты. Услугами Сбербанка пользуются более 100 млн физических лиц (более 70% населения России) и около 1 млн предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России).

Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и сокращенным фирменным наименованием на русском языке, а также указанием места нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке знак обслуживания и другие средства визуальной идентификации. Банк является коммерческой организацией.

Начата поэтапная консолидация операционных, информационных, административных функций, функций управления рисками. Изменения направлены на четкое разграничение ответственности по конкретным направлениям и выстраивание вертикалей управления по всей структуре Банка.

На рисунке 1 представлена организационная структура Сберегательного банка РФ.

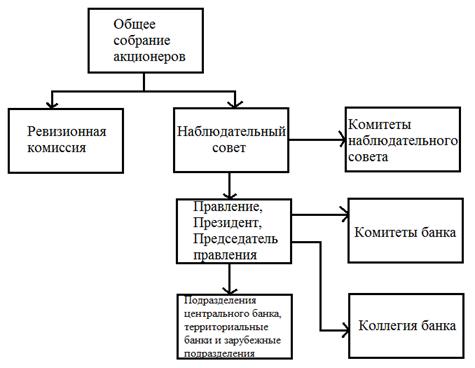


Рисунок 1 – Организационная структура Сбербанка РФ

В рамках развития международного блока в Банке создан отдел по работе с иностранными инвесторами, в задачи которого входит работа с акционерами и потенциальными инвесторами с целью повышения капитализации и оптимизации стоимости капитала Банка, расширения и диверсификации акционерной базы.

Информация о сделках с заинтересованностью в течение года Наблюдательным советом был одобрен ряд сделок, признаваемых в соответствии с действующим российским законодательством, сделками, в совершении которых имеется заинтересованность. Предметами сделок являлись кредиты и кредитные линии, соглашения о безакцептном списании со счетов в рамках договоров кредитования, соглашения с биржей, клиринговой палатой, договора аренды и купли-продажи помещений, выдача гарантий.

Все сделки с заинтересованностью заключались Сбербанком России в процессе хозяйственной деятельности в рамках лицензии и Устава Банка. Все сделки заключены на рыночных условиях. В целях обеспечения эффективной деятельности Наблюдательного совета, а именно для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций по ним, при Наблюдательном совете созданы и несколько лет действуют профильные комитеты. Формирование комитетов из числа членов Наблюдательного совета Банка осуществляется ежегодно, при этом в состав каждого комитета включаются независимые директора.

Комитет по аудиту осуществляет оценку кандидатов в аудиторы, призван принимать обоснованные и эффективные решения по вопросам контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка. Состав комитета:

Комитет по кадрам и вознаграждениям призван способствовать привлечению к управлению Банком высококвалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

Комитет по стратегическому планированию призван способствовать повышению эффективности деятельности Банка в долгосрочной перспективе. Выработка принципов и критериев определения размера вознаграждения членов Наблюдательного совета, Президента, Председателя Правления и членов Правления Банка находится в компетенции Комитета по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного совета Банка.

**2 Анализ основных финансовых показателей ПАО «Сбербанк России»**

По результатам 2018 года на долю ПАО Сбербанк приходится 30,2%

совокупных банковских активов страны. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 44,9% вкладов населения, 23,7% кредитов физическим лицам и 32,7% кредитов юридическим лицам.

В 2018 году источники собственных средств в абсолютном выражении составили 3800 млрд. руб. В относительном выражении это составляет 113% к аналогичному показателю 2017 года и 134% к аналогичному показателю 2018 года. Данный рост был обеспечен в основном за счет таких показателей, как нераспределенная прибыль (+17%) и неиспользованная прибыль (+20%).

Если говорить о финансовых результатах, то важно отметить, что по состоянию на декабрь 2018 году ПАО Сбербанк заработал рекордную чистую прибыль, которая составила 811 млрд. руб. В целом по итогам 2018 года ПАО Сбербанк заработал чистой прибыли более 811 млрд. руб., что составило львиную долю всей прибыли банковского сектора страны.

В 2016 г. получению прибыли способствовали проводимые банком операции по привлечению и размещению средств (сумма чистого дохода после создания резервов 1 113 674 492 млрд. руб.); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистого дохода 50 566 489 млрд. руб.); комиссионные операции (сумма чистого дохода 316 918 331 млрд. руб.). Убыточными оказались операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого убытка 61 млрд. руб.).

В 2017 г. получению прибыли способствовали проводимые банком операции по привлечению и размещению средств (сумма чистого дохода после создания резервов 1 183 млрд. руб.); операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого дохода 51 млрд. руб.); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистого дохода 26 млрд. руб.); комиссионные операции (сумма чистого дохода 363 682 193 млрд. руб.).

В 2018 г. получению прибыли способствовали проводимые банком операции по привлечению и размещению средств (сумма чистого дохода после создания резервов 1 177 млрд. руб.); операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого дохода 107 млрд. руб.); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистого дохода 24 млрд. руб.); комиссионные операции (сумма чистого дохода 433 млрд. руб.).

В итоге сумма финансового результата от проведения кредитно-депозитных операций увеличилась на 63 млрд. руб. (темп изменения +5,66%) за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от инвестиционных операций (с ценными бумагами и вкладами в капиталы других лиц) увеличилась на 168 млрд. руб. (темп изменения +276,59% за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами сократилась на 27млрд. руб. (темп изменения -52,51%) за 2016-2018 гг., что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от проведения банком комиссионных

операций увеличилась на 116 млрд. руб. (темп изменения = +36,65%) за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма прочих операционных доходов увеличилась на 31 млрд. руб.

(темп изменения +91,62%) за 2016-2018 гг., что положительно характеризует

рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка. Сумма операционных расходов сократилась на 4 млрд. руб. (темп изменения -0,59%) за 2016-2018 гг., что позитивно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Кроме того, сумма резерва по прочим потерям сократилась на 2млрд. руб. (темп изменения -5,59%) за 2016-2018 гг., что негативно характеризует

рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Под влиянием всех этих факторов сумма прибыли до налогообложения

увеличилась на 354 млрд. руб. (темп изменения = +54,70%) за 2016-2018 гг., что позитивно характеризует динамику изучаемого показателя финансовых

результатов кредитной организации. На протяжении всего анализируемого периода банк работал, получая прибыль до налогообложения. Чистый финансовый результат – это финансовый результат за вычетом налога на прибыль. На протяжении всего анализируемого периода банк работал, получая положительный чистый финансовый результат (чистую прибыль). В 2016 г. чистая прибыль составила 499млрд. руб.; в 2017 г. чистая прибыль – 654млрд. руб. (темп изменения = +31,16% по сравнению с предыдущим годом); в 2018 г. чистая прибыль – 811млрд. руб. (темп изменения = +19,68% по сравнению с предыдущим годом). В итоге в целом за рассматриваемый период сумма чистого финансового результата увеличилась на 56,97.

**3 Оценка управления рисками в ПАО «Сбербанк»**

В целях обеспечения устойчивости и эффективности работы в ПАО «Сбербанк» функционирует комплексная система управления основными банковскими рисками (кредитным, рыночным, операционным и риском ликвидности), призванная обеспечить идентификацию, оценку, лимитирование принимаемых Банком рисков, контроль их объема и структуры.

Процессы управления рисками внедряются последовательно. Целевое состояние системы управления рисками, полностью соответствующее основным требованиям Банка России и рекомендациям Базельского комитета, планируется достигнуть в 2020 году.

Список существенных рисков Группы ежегодно актуализируется. Функции управления всеми существенными рисками распределены среди комитетов Правления ПАО «Сбербанк». Управление рисками на интегрированном уровне осуществляют Комитеты по рискам Группы, Правление и Наблюдательный Совет Банка.

Банк придает особую важность риск-культуре как одной из важнейших систем, обеспечивающих устойчивое развитие в постоянно меняющихся условиях. Риск-культура является частью корпоративной культуры Сбербанка. Это совокупность знаний, ценностей, принципов и убеждений в сфере управления рисками, которые формируют коллективную способность Банка идентифицировать, анализировать, открыто обсуждать и реагировать на существующие и будущие риски. Риск-культура дополняет существующие в Банке формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками. Банк уделяет особое внимание поведению сотрудников как практическому проявлению риск-культуры. В ПАО «Сбербанк» сформулированы модели поведения, которые являются целевыми для всех сотрудников независимо от их должности с точки зрения риск-культуры.

Цель управления коммерческими рисками - определить и обеспечить уровень риска, необходимый для обеспечения устойчивого развития Группы, определенный стратегией развития банковской Группы и макроэкономическими параметрами.

Задачи Группы при управлении коммерческими рисками:

- реализовать системный подход, оптимизировать отраслевую, региональную и продуктовую структуру портфеля в целях ограничения уровня кредитного риска;

- повысить конкурентные преимущества Группы за счет более точной оценки принимаемых рисков и реализации мер по управлению рисками, включая снижение уровня реализованных кредитных рисков;

- сохранять устойчивость при внедрении новых, в т.ч. более сложных продуктов.

Группой применяются следующие методы управления рисками:

- предупреждение риска до проведения операции;

- планирование уровня риска через оценку уровня ожидаемых потерь;

- ограничение кредитного риска путем установления лимитов;

- структурирование сделок;

- управление обеспечением сделок;

- применение системы полномочий при принятии решений;

- мониторинг и контроль уровня риска.

Оценка кредитного риска проводится в целом по ПАО «Сбербанк» и по отдельным портфелям активов, а также в разрезе отдельных контрагентов, стран, регионов и отраслей. Оценка основана на статистических моделях количественной оценки кредитного риска.

В Группе создана единая система внутренних рейтингов. В ее основе - экономико- математические модели оценки вероятности дефолта контрагентов и сделок. Модели периодически пересматриваются на основании накопленных статистических данных. Обязательной оценке подлежат факторы риска, связанные с финансовым состоянием контрагента и его динамикой, структурой собственности, деловой репутацией, кредитной историей, системой управления денежными потоками и финансовыми рисками, информационной прозрачностью, позицией клиента в отрасли и регионе, наличием поддержки со стороны органов государственной власти и материнских компаний, а также со стороны Группы, в которую входит заемщик. На основании анализа этих факторов оценивается вероятность дефолта контрагентов/сделок и присваивается рейтинг.

Оценка индивидуальных рисков контрагентов по сделкам проводится:

- по корпоративным клиентам, банкам, субъектам малого бизнеса, странам, субъектам Российской Федерации, муниципальным образованиям, страховым и лизинговым компаниям: на основе системы кредитных рейтингов, а также путем построения моделей прогнозных денежных потоков или иных важных показателей;

- по физическим лицам и субъектам микробизнеса: на основе оценки платежеспособности контрагента в соответствии с правилами Банка и экспресс-оценкой.

Ограничение риска и контроль ожидаемых потерь вследствие дефолта заемщика осуществляются при помощи системы лимитов, имеющейся для каждой линии бизнеса Объем лимита определяется уровнем риска заемщика, который зависит от его финансового положения и других показателей: внешнее влияние, качество управления, оценка деловой репутации. Отдельно выделяются страновые лимиты. В 2014 году в Банке внедрена автоматизированная система управления лимитами кредитного риска. Запланировано ее тиражирование на дочерние банки - участники Группы.

Группа контролирует концентрацию крупных кредитных рисков, соблюдение пруденциальных требований, прогнозирует уровень кредитных рисков. Для этого ведется список групп связанных заемщиков на уровне участника Группы, устанавливаются лимиты на заемщиков, портфель анализируется в разрезе сегментов и продуктов.

Основным инструментом снижения кредитного риска является наличие обеспечения. Объем принимаемого обеспечения зависит от риска заемщика/сделки и фиксируется в условиях кредитных продуктов. Как один из подходов к хеджированию кредитных рисков Банк применяет Залоговую политику, которая нацелена на повышение качества кредитного портфеля. Качество залога определяется вероятностью получения денежных средств в размере предполагаемой залоговой стоимости при его реализации. Качество залога определяет ряд факторов: ликвидность, достоверность определения стоимости, риск обесценения, подверженность рискам утраты / повреждения, рискам правового характера.

Оценка стоимости залога производится на основании внутренней экспертной оценки специалистов Группы, оценки независимых оценщиков либо на основании стоимости предмета залога в бухгалтерской отчетности заемщика с применением дисконта. Поручительство платежеспособных юридических лиц в качестве имущественного обеспечения требует такой же оценки рисков поручителя, как и заемщика. ПАО «Сбербанк» проводит регулярный мониторинг залоговых активов с целью обеспечения контроля за количественными, качественными и стоимостными параметрами предметов залога, их правовой принадлежностью, условиями хранения и содержания.

Периодичность проведения мониторинга определяется: требованиями нормативных актов Банка России; условиями предоставления кредитного продукта; видом обеспечения. Стандартная периодичность мониторинга предусматривает: подтверждение стоимости залогового имущества и контроль страхования ежеквартально; периодичность выездных проверок, контроля права собственности и обременений в зависимости от вида и категории качества актива - 1 раз в квартал / в полугодие / в год.

Действующие системы лимитов и полномочий позволяют оптимизировать кредитный процесс и управлять кредитным риском. Каждому территориальному подразделению, банку-участнику Группы присваивается профиль риска, определяющий полномочия по принятию решений в зависимости от категории риска заявки.

Банк уделяет пристальное внимание контролю уровня концентрации крупных кредитных рисков. В Банке реализована процедура ежедневного мониторинга крупных кредитных рисков и прогноза соблюдения установленных Банком России требований по нормативам Н6 (максимальный размер риска на одного Заемщика или группу связанных заемщиков) и Н7 (максимальный размер крупных кредитных рисков). В этих целях осуществляется сопровождение и мониторинг Списка крупных и связанных заемщиков.

Цель управления риском ликвидности - обеспечение способности Банка безусловно и своевременно выполнять все свои обязательства перед клиентами и контрагентами при соблюдении регулятивных требований Банка России в сфере управления риском ликвидности как в условиях нормального ведения бизнеса, так и в кризисных ситуациях. Ключевым документом, на основании которого происходит оценка, контроль и управление риском ликвидности, является «Политика ОАО «Сбербанк России» по управлению риском ликвидности». При управлении риском ликвидности Банк выделяет риски нормативной, физической и структурной ликвидности.

Благодаря гибкой процентной политике, высокой диверсификации пассивной базы и низкой зависимости от внешних привлечений Сбербанк сохранил достаточный объем рублевой и валютной ликвидности на протяжении всего года. Банку удалось сократить объем краткосрочных заимствований средств Банка России, заменив их средне- и долгосрочными привлечениями, и тем самым улучшить сложившийся профиль ликвидности.

Процентный и валютный риски банковской книги - риски возникновения у Банка финансовых потерь по позициям банковской книги вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок, иностранных валют и цен драгоценных металлов.

Основными целями управления данными видами риска являются:

- минимизация потенциальных потерь вследствие реализации процентного и валютного рисков;

- соответствие требованиям регуляторов;

- оптимизация соотношения риска и доходности

Банк принимает на себя процентный риск, связанный с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на потоки денежных средств. Процентный риск банковской книги включает:

- процентный риск, возникающий из-за несовпадения сроков погашения (пересмотра процентных ставок) активов и пассивов, чувствительных к изменению процентных ставок, при параллельном сдвиге, изменении наклона и формы кривой доходности;

- базисный риск, возникающий из-за несовпадения степени изменения процентных ставок по активам и обязательствам, чувствительным к изменению процентных ставок, со схожим сроком до погашения (сроком пересмотра процентных ставок);

- риск досрочного погашения (пересмотра процентных ставок) активов и обязательств, чувствительных к изменению процентных ставок.

Для оценки процентного риска используется стандартизированный шок в соответствии с рекомендациями Базельского комитета. Прогнозирование возможных изменений процентных ставок выполняется отдельно по рублевой позиции и агрегировано по валютной позиции. Шок процентных ставок рассчитывается как 1% и 99% квантили распределения изменения среднегодовой процентной ставки, полученного при помощи метода исторических симуляций по данным не менее, чем за последние 5 лет. В качестве базовой ставки для оценки шока процентных ставок в рублях используется индикативная ставка по рублевым процентным свопам сроком на 1 год (RUB IRS 1Y), а также LIBOR 3M для валютной позиции.

Банк подвержен валютному риску вследствие наличия открытых валютных позиций. Главными источниками ОВП банковской книги являются: операции кредитования и привлечения в иностранных валютах и доходы, полученные в иностранных валютах. Валютный риск реализуется вследствие неблагоприятного изменения курсов валют.

Банк ежедневно консолидирует совокупную ОВП и управляет открытой валютной позицией банковской книги с целью уменьшения валютного риска. В качестве основных инструментов управления валютными рисками Банк использует обменные операции расчетами СПОТ, форвардные контракты, а также фьючерсные контракты на доллар США, обращающиеся на ММВБ.

**4 Совершенствование управления рисками в ПАО «Сбербанк»**

Процесс построения комплексной системы управления рисками ПАО «СБЕРБАНК» нужно начать с формирования приказом генерального директора рабочей группы в целях разработки следующих документов:

- политики предприятия в области управления рисками;

- карты рисков предприятия по основным бизнес-процессам;

- стандарта предприятия по управлению рисками, который должен включать единую терминологию при оценке и управлении рисками, перечень методологий качественной и количественной оценки рисков в соответствии с картой рисков, порядок установления лимитов по выявленным рискам, систему контроля показателей риска, регламенты взаимодействия подразделений при управлении рисками.

Состав рабочей группы формируется из ключевых специалистов подразделений по основным бизнес процессам, имеющих опыт и авторитет в компании и специалистов отдела управления рисками.

Основная цель работы рабочей группы - формирование эффективной непрерывно действующей системы выявления, оценки и управления рисками, интегрированной в систему управления предприятия, и позволяющей своевременно предупреждать потенциальные потери и выявлять дополнительные возможности при ведении бизнеса на основе формализованных процедур идентификации, оценки и управления.

Реализация задачи производится под руководством руководителя рабочей группы - заместителя генерального директора по стратегическому планированию и собственности. Заместителем руководителя и организатором оперативных совещаний выступал начальник отдела управления рисками.

Дополнительной задачей данного проекта также можно назвать дальнейшее продвижение культуры риск-менеджмента как единого комплекса мероприятий, доведение до каждого сотрудника основных принципов и процедур анализа рисков для более эффективной деятельности при принятии решений.

Первым этапом работ должна быть разработка единой политики предприятия в области управления рисками. Этот документ в краткой, лаконичной форме должен отражать основные цели и принципы управления рисками. Основой его составления является согласовательный процесс сначала между членами рабочей группы, затем - с основными топ-менеджерами. Именно согласовательная форма разработки политики делает ее реально мнением и видением системы управления рисками всем менеджментом компании и позволяет решить в дальнейшем ряд задач по внедрению системы.

Первоначальный вариант политики в области управления рисками должен быть составлен специалистами подразделения по управлению рисками, однако в процессе обсуждения и согласования он должен быть дополнен и усовершенствован. Политика в области управления рисками помимо вышеназванных целей также позволяет показать готовность менеджеров и собственников предприятия признавать наличие рисков и необходимость управления ими в деятельности компании перед третьими лицами (контрагентами, банкирами, инвесторами, рейтинговыми агентствами, государственными и общественными структурами) и повысить инвестиционную привлекательность компании за счет большей уверенности инвесторов в надежности и непрерывности работы компании.

Второй этап работы заключается в формировании единой терминологии по управлению рисками, выявлении всех рисков компании и составлении Карты рисков ПАО "СБЕРБАНК". Основной проблемой при постановке риск - менеджмента в компании является отсутствие единой терминологии рисков не только на уровне отдельной компании, но и в риск - менеджменте в целом как новой, динамично развивающейся части науки управления. Этот вопрос был решен путем составления членами рабочей группы перечня рисков, их единых определений в рамках компании и подробных факторов каждого риска. Такой перечень, содержащий виды и факторы рисков, стал основой для формирования анкет в целях проведения качественной оценки рисков. Анкетирование необходимо производить обязательно после подробного инструктажа всех привлеченных экспертов. На качество заполненных анкет может повлиять неправильно подобранный состав экспертов, отсутствие заинтересованности, форма предложенной анкеты. На ПАО "СБЕРБАНК" необходимо выбрать вариант подбора ряда экспертов по каждому бизнес процессу отдельно, формирование анкет и перечень видов и факторов риска формировались также отдельно по каждому бизнес-процессу. Это позволило в большей мере исключить возможность ошибок и неверных оценок рисков специалистами разных направлений других бизнес-процессов, которые не являются для них прозрачными.

Карта рисков отражает мнение менеджмента компании о рисках и их значимости и отражает первоочередные задачи по управлению ими. Карты рисков, составленные по отдельным бизнес-процессам, дают более детальную оценку рисков и способствуют принятию решений более оперативного уровня.

Третьим этапом формирования системы управления рисками является разработка основного нормативного документа (регламента, стандарта), регулирующего в компании процесс управления рисками с момента выявления до момента контроля, определения ответственных лиц в компании за процесс управления рисками, процедуры взаимодействия с подразделениями, участвующими в процессе на разных этапах управления рисками, а также процедуры учета и отчетности. Стандарт, разработанный специалистами подразделения по управления рисками, с использованием консультаций членов рабочей группы, также содержит набор типовых методов количественной и качественной оценки рисков и основные типовые решения по управлению рисками для использования в подразделениях компании.

В соответствии с данными, предлагаемая система управления рисками состоит из трех уровней:

1) первый уровень - совет директоров, ответственных за управление рисками;

2) второй уровень - подразделения предприятия, осуществляющие управления рисками;

3) третий уровень - исполнители, осуществляют оперативный контроль над факторами риска.

Все три уровня взаимосвязаны между собой посредством функциональных организационных связей, что обеспечивает взаимосвязь в принимаемых решениях на каждом из уровней управления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Работа посвящена изучению вопроса, который актуален сегодня для многих предприятий - вопросу управления рисками. Риски могут возникнуть и оказывать свое воздействие на любое предприятие, независимо от степени его устойчивости на рынке. Это воздействие, как правило, носит негативный характер и может довести предприятие до кризиса.

Таким образом, риск - в широком смысле возможность появления обстоятельств, обусловливающих: неуверенность или невозможность получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели; нанесение материального ущерба; опасность валютных потерь и др. Риск - в узком смысле - поддающаяся измерению вероятность понести убытки или упустить выгоду.

Необоснованный риск, как правило, оказывает отрицательное влияние на качество проекта и его осуществле­ние. Разработка и принятие оптимального решения - важное условие предупреждения риска. Необоснованный риск в некоторых случаях может соблазнить предпринимателя принять проект к реализации и на первом этапе получить положительный результат.

В рыночных отношениях процессы производства, потребления, кооперирования, обращения продукции ори­ентируют предпринимателей на соответствующее пове­дение в условиях неопределенности и риска. Удачные решения вознаграждают предпринимателя хорошей при­былью, а неудачные -- банкротством. Эффективная система управления рисками, построенная в интересах компании и ее владельцев с применением соответствующей методологии, обеспечит достижение плановых финансовых показателей, предотвратит утрату важных для бизнеса активов и ресурсов, поможет избежать проблем с законодательством и сохранить хорошую репутацию на рынке.

К основным способам снижения любого вида финансового риска относятся: распределение риска между участниками проекта; самострахование (передача части риска всем соискателям прибыли от данного проекта); страхование (заключение договора со специализированной страховой фирмой); резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов. Следует также отметить, что основным способом уменьшения риска в условиях рыночной экономии является диверсификация.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 112 c.

2. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 192 c.

3. Беляев, В.М. Основы менеджмента на транспорте: Учебник / В.М. Беляев. - М.: Академия, 2017. - 240 c.

4. Бланк, И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.2 / И.А. Бланк. - М.: Сбербанк-Л, 2016. - 313 c.

5. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. / И.А. Бланк. - М.: Сбербанк-Л, 2019. - 128 c.

6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 320 c.

7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 c.

8. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 c.

9. Жабина, С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: Учебник / С.Б. Жабина. - М.: Academia, 2016. - 576 c.

10. Жабина, С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: Учебник / С.Б. Жабина. - М.: Academia, 2017. - 398 c.

11. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 c.

12. Королев, В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.И. Королев. - М.: Магистр, 2017. - 16 c.

13. Коссов, В.В. Основы инновационного менеджмента / В.В. Коссов. - М.: Магистр, 2016. - 26 c.

14. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 c.

15. Локтионова, Ю.Н. Основы финансового менеджмента / Ю.Н. Локтионова, О.Н. Янина. - М.: Русайнс, 2016. - 288 c.

16. Годовой отчет Сбербанка за 2016, 2017, 2018 год

[Электронный ресурс].-Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru>

17.Управление рисками ПАО“Сбербанк” –

https://studwood.ru/512882/bankovskoe\_delo/analiz\_riskov\_sberbank/ru

18. Банки.ру [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://www.banki.ru/wikibank/pravlenie\_banka/.

19. Общая характеристика ПАО Сбербанк [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://otherreferats.allbest.ru/bank/00957370_0.html>

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

