

УДК 336.71, 005.7

**С.И. МАЛЫХИНА**, канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономического развития и менеджмента  
Академия управления при Президенте Республики Беларусь,  
г. Минск, Республика Беларусь



Статья поступила 27 сентября 2024 г.

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В БАНКОВСКОМ ХОЛДИНГЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ**

*В статье рассмотрены новые вызовы, с которыми сталкиваются в последние годы белорусские банки и банковские холдинги в ходе своей деятельности и управление связанными с ней рисками. Среди современных вызовов – новые международные и национальные регуляторные подходы к управлению рисками в контексте корпоративного управления, ESG-повестка, переход на МСФО, киберугрозы, возникающие риски, дефицит персонала. Проанализированы меры, принимаемые для противостояния этим вызовам в белорусских банках и банковских холдингах, и даны рекомендации по дополнительным мерам, выявлены новые возникающие риски и предложены инструменты управления ими.*

**Ключевые слова:** управление рисками, корпоративное управление, банк, банковский холдинг, риск-фактор, устойчивое развитие, ESG-повестка, кибербезопасность, возникающие риски, персонал.

**MALYKHINA S.I.**, PhD in Econ. Sc., Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Economic Development and Management  
Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus, Minsk

## **RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A BANKING HOLDING COMPANY: CONTEMPORARY CHALLENGES**

*The article examines the new challenges that Belarusian banks and bank holding companies have faced in recent years in the course of their activities and the management of related risks. Contemporary challenges include new international and national regulatory approaches to risk management in the context of corporate governance, the ESG agenda, transition to IFRS, cyber threats, emerging risks, and personnel deficit. The measures taken to counter these challenges in Belarusian banks and bank holdings are analyzed, and recommendations for additional measures are given, new emerging risks are identified and management tools are proposed.*

**Keywords:** risk management, corporate governance, bank, banking holding company, risk factor, sustainable development, ESG agenda, cybersecurity, emerging risks, personnel.

**Введение.** Система управления рисками банка представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, которая включает

центральный из них – процесс управления рисками, а также организационную структуру, локальные правовые акты, полномочия и

ответственность органов управления банка (наблюдательный совет и правление), коллегиальных органов, подразделений и должностных лиц, и направлена на ограничение принимаемых банком рисков и обеспечение его финансовой надежности. Чем сложнее организационная структура банка, тем шире масштаб его деятельности и разнообразнее риск-профиль. Особую сложность представляет организация системы управления рисками в банковском холдинге на консолидированной основе, поскольку необходимо уделять внимание не только собственным рискам банка, но и рискам участников холдинга в силу возникновения возможного синергетического эффекта и дополнительных вызовов головному банку.

Анализ данных о структуре банковских холдингов, размещенных на интернет-сайтах головных банков в 2023 г., выявил, что в финансовой системе Республики Беларусь действует девять таких холдингов, в состав которых входят различные участники – финансовые (страховые и лизинговые компании) и нефинансовые (ИТ-компании, девелоперские, строительные, транспортные и иные организации). Головной банк холдинга и его участники в той или иной степени подвержены основным видам традиционных рисков предпринимательской деятельности (инвестиционный, кредитный, ликвидности, рыночные, стратегический, репутационный, операционный). Особенностью деятельности головного банка является извлечение дополнительной прибыли и решение специфических задач с помощью участников банковского холдинга, в том числе путем передачи им рисков. При этом использование некоторых инструментов ограничения рисков (например, аутсорсинга) может вызвать обратный эффект и усиливать риски головного банка.

Помимо этого, в последние годы возник ряд новых внешних и внутренних риск-факторов, которые оказывают влияние на деятельность банка и изменение величины (уровня) его основных финансовых и нефинансовых рисков. Ряд аспектов, связанных, например, с ESG-повесткой в банках, рассматривались в работах Золотаревой О.А., Машниной Е.Н., Германовича Л.А., Дубкова С.В. и других исследователей [1]. Учитывая непрерывное развитие этого аспекта и возникновение других новых вызовов, влияние

которых распространяется на деятельность не только банков, но и участников банковских холдингов, представляется целесообразным расширить периметр исследования, выявить новые факторы влияния на риск-профиль и предложить инструменты для управления возникающими рисками.

**Основная часть.** Автором проведен анализ современных внешних и внутренних риск-факторов, оказывающих влияние на организацию системы управления рисками белорусских банков и банковских холдингов и их риск-профиль, результаты которого позволили выявить ряд новых вызовов, требующих принятия мер, направленных на ограничение генерируемых ими рисков: новые регуляторные подходы к организации управления рисками в банковских холдингах, ESG-повестка, переход на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), киберугрозы, возникающие риски, дефицит персонала.

Рассмотрим каждый из этих вызовов и проанализируем меры, применяемые для воздействия на связанные с ними риски.

#### **Новые регуляторные подходы к организации управления рисками в банковских холдингах**

Регуляторные требования к организации системы управления рисками в банковском холдинге установлены в 2012 г. Банковским кодексом и инструкцией Национального банка Республики Беларусь [2, 3]. Банк-головная организация банковского холдинга (далее – головной банк) обязана организовать систему управления рисками в холдинге на консолидированной основе таким образом, чтобы обеспечить возможность получения сопоставимой информации об уровне рисков участников банковского холдинга, для чего должны использоваться единые принципы управления рисками с учетом установленных требований. Наблюдательный совет головного банка обязан обеспечить организацию системы управления рисками в банковском холдинге на консолидированной основе, исключение конфликта интересов и условий его возникновения в процессе управления рисками в этом холдинге. Комитет по рискам при наблюдательном совете головного банка осуществляет оценку эффективности системы управления рисками на консолидированной основе, в том числе рисками в банке, банковском холдинге. При этом инструкция

по организации корпоративного управления, которая регламентировала вопросы деятельности наблюдательного совета и комитетов при нем, не распространялась на банковский холдинг.

Выход в 2024 г. новой инструкции Национального банка об организации корпоративного управления, которая вобрала в себя действовавшие ранее требования к организации ключевых систем в его рамках, в том числе системы управления рисками, по сути стал новым этапом развития регулирования в банковском секторе, поскольку ее нормы распространены на банковский холдинг [4]. Необходимость перестраивания существующей организационно – функциональной структуры и управленческих процессов стала настоящим вызовом для головного банка. Изменения коснулись организации проведения ежегодной оценки эффективности деятельности и корпоративного управления участников банковского холдинга, включая оценку систем управления рисками. Одновременно перестраиваются процесс внутреннего контроля, в ходе которого будет осуществляться оценка эффективности деятельности участников холдинга, и внутреннего аудита, в ходе которого необходимо проводить оценку эффективности системы управления рисками и системы вознаграждений и компенсаций, в том числе в участниках банковского холдинга, а также оценку эффективности деятельности и корпоративного управления этих участников, оценку достоверности и полноты информации, представляемой ими головному банку. Помимо этого, необходимо разработать методики таких оценок, в основе которых, по мнению автора, должен лежать единообразный подход, позволяющий обеспечить возможность получения сопоставимой информации об уровне рисков участников банковского холдинга, а также способствовать ограничению методологическому риску.

### **ESG-повестка**

В 2015 г. Генеральная Ассамблея ООН приняла резолюцию №70/1 «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Документ представляет собой концепцию, содержащую 17 целей устойчивого развития (ЦУР), которая подразумевает интеграцию трех его компонентов – экономического, социального и экологического. Реализации

этой концепции способствует внедрение т.н. ESG-повестки, представляющей собой набор стандартов деятельности социально ответственной компании, вовлеченной в решение экологических, социальных и управленческих проблем.

Республика Беларусь, присоединившаяся к резолюции ООН в 2015 г., ответственно относится к реализации ЦУР, причем в фокусе внимания – качество жизни. Так, утверждена Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года (одобрена Президиумом Совета Министров Республики Беларусь, протокол от 04.02.2020 №3), в которой стратегической целью устойчивого развития названо достижение высоких стандартов уровня жизни населения на основе качественного роста экономики на новой цифровой технологической базе, формирования полноценной конкурентной среды, создания комфортных условий для жизнедеятельности и развития личностного потенциала при сохранении природных систем для нынешних и будущих поколений [5]. Указом Президента Республики Беларусь 2024 год объявлен Годом качества, его принятие нацелено на повышение качества жизни белорусского народа, обеспечение конкурентоспособности национальной экономики на мировой арене (в том числе через бережное отношение к ресурсам, реализацию высокотехнологичных и энергоемких проектов), стимулирование инициативы, формирование в обществе социального оптимизма, стремления созидать на общее благо и чувства сопричастности к будущему страны [6].

Новый вызов был принят белорусскими банками, которые активно включились в реализацию ESG-повестки. По данным аналитического обзора «Применение ESG-стандартов банками Беларуси, июнь 2023» подготовленного рейтинговым агентством ООО «БИК Рейтингс», две трети из опрошенных 13 банков, совокупные активы которых составляли 93,9% активов банков второго уровня (среди них и головные банки банковских холдингов), имеют документ, в котором регламентированы подходы в области ESG. Подходы включают внедрение ESG-принципов в собственную деятельность, разработку ESG-продуктов для клиентов, разработку ESG-стратегии или стратегии устойчивого развития, подготовку ESG-отчетности или отчетности по устойчивому развитию.

Наиболее распространенным экологическим мероприятием назван отдельный сбор и экологически безопасная утилизация отходов банка (85% опрошенных), социальным – охрана и безопасность труда (100%), управленческим – социальные программы для сотрудников организации (расширенный социальный пакет, корпоративное обучение), поддержание принципов деловой этики в коллективе, спонсорство и корпоративная благотворительность (100%). Основные риски, которые банки видят от неприменения принципов устойчивого развития в своей деятельности – имиджевые и репутационные (67% банков).

С 2022 г. ООО «БИК Рейтингс» присваивает ESG-рейтинги. Половина из ТОП-20 белорусских компаний в ESG-рэнкинге агентства 2023 г. – банки, в том числе головные банки банковских холдингов [7]. Наличие такого рейтинга улучшает репутацию банка и тем самым способствует снижению его репутационного риска.

Вместе с тем, необходимо отметить ряд негативных аспектов, связанных с ESG-повесткой. По мнению автора, к ним можно отнести следующее:

рост расходов (недополучение доходов) при финансировании «зеленых» проектов и продаже иных продуктов, связанных с экологическим и социальным факторами, которые зачастую финансируются на более льготных условиях;

отсутствие единообразных методологических подходов к отнесению банковских продуктов к «зеленым» или «социальным», что затрудняет их учет в контексте оценки показателей внедрения ESG-повестки;

расширение ЕС перечня источников возобновляемой (зеленой) энергии (солнечная энергия, энергия ветра, гидроэнергетика, геотермальная энергия, биомасса и биотопливо) путем отнесения к ним газа и атомной энергии [8], что приведет к значительному изменению баланса между объемами «зеленых» и «коричневых» продуктов в пользу первых и, соответственно, к росту расходов на финансирование этих проектов;

избирательность социальной ответственности и подходов к реализации ЦУР, что выражается в сосредоточении на более легких достижимых целях (например, обеспечение гендерного равенства в органах управления банков);

опережающая вовлеченность банков и банковских холдингов в ESG-повестку по сравнению с вовлеченностью регулятора;

регуляторный риск, который может в ближайшей перспективе реализоваться в виде установления дополнительных регуляторных требований, соответствующих международным стандартам и практикам, в том числе российской (обязательность нефинансовой отчетности, включение климатического риска в общую систему управления рисками, проведение его обязательного стресс-тестирования и учет при проведении внутренней процедуры оценки достаточности капитала) [9].

Учитывая четко выраженные намерения Республики Беларусь в отношении реализации ЦУР, банкам целесообразно рассмотреть перспективы внедрения ESG-повестки в свою деятельность, исходя при этом из принципа пропорциональности и с учетом принципа осмотрительности, изучить возможность (необходимость) получения ESG-рейтинга, назначить должностное лицо, ответственное за это направление деятельности, включать информацию о проводимой работе в этой области в нефинансовую отчетность. Также могут быть продуманы варианты мер, направленных на снижение потенциального влияния негативных аспектов, связанных с этой повесткой, на деятельность банка и банковского холдинга. Среди таких мер, например, анализ портфеля банковских продуктов на предмет выявления «зеленых» или «социальных», разработка методики их отнесения к этим категориям.

#### **Переход на международные стандарты финансовой отчетности**

Одним из самых серьезных вызовов последних лет для банковского сектора является переход на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Этот процесс вызвал необходимость решения ряда сложных задач, среди которых можно отметить следующие:

изменение подходов к оценке ожидаемых кредитных убытков и отнесению активов банка, подверженных кредитному риску, к необслуживаемым. Для обеспечения единообразного подхода Национальным банком разработан проект инструкции, рассмотренный банками, которые направили регулятору конструктивные предложения по корректировке отдельных норм;

осуществление анализа влияния новых подходов к оценке таких активов на достаточность капитала банка и банковского холдинга. Проведенный опрос банков показал разнонаправленность этого влияния (как отрицательное, так и положительное);

необходимость автоматизации процесса оценки, а также составления отчетности в целом, что уже повлекло за собой увеличение расходов и необходимость предусмотреть дополнительные расходы в бюджете банка на ближайшие годы, а также выбор разработчика ИТ-решения (в настоящее время на рынке предлагаются решения белорусских и российских компаний):

необходимость обучения персонала, что также связано с дополнительными затратами. На рынке образовательных услуг страны предлагаются различные программы обучения – от краткосрочных курсов и программ подготовки к экзамену ДипИФР до академических программ в ведущих вузах.

Принимая во внимание объективные сложности перехода на МСФО, Правительством Республики Беларусь и Национальным банком принято совместное решение о переносе срока перехода банковской системы на Международные стандарты финансовой отчетности с 1 января 2025 г. на 1 января 2027 г. [10]. Ожидается, что этого периода будет достаточно для завершения подготовки банков к переходу на МСФО.

### **Киберугрозы**

Финансовые организации являются одной из самых желанных целей киберпреступников во всем мире, и Беларусь не исключение. По данным исследования известного разработчика ИТ-продуктов в области кибербезопасности Positive Technologies «Актуальные киберугрозы в странах СНГ 2023-2024», в Республике Беларусь на госучреждения направлены 22% кибератак, на промышленность - 14%, на финансовые организации – 11% [11].

По данным другого исследования этой же компании, со счетов физических и юридических лиц во II квартале 2024 г. украдено около 4,8 млрд рублей [12].

Для противодействия этому вызову и повышения уровня защиты информационной инфраструктуры от внешних и внутренних рисков и угроз, в Республике Беларусь в 2018 г. Национальным банком создана система мониторинга и противодействия компьютер-

ным атакам в кредитно-финансовой сфере (FinCERTby). Чтобы поддерживать устойчивую работу информационных систем и систем защиты информации, банки активно внедряют современные технологии защиты ИТ-инфраструктуры, антифрод-системы, технологии защиты от DDoS-атак и защиты персональных данных.

К настоящему времени в Республике Беларусь создана национальная система обеспечения кибербезопасности страны, в рамках которой за два года аттестованы 17 центров кибербезопасности. [13]. Среди них два крупнейших белорусских банка – ОАО «АСБ Беларусбанк» и ОАО «Белагропромбанк», которые являются головными банками банковских холдингов.

Важную роль в этой системе играет Оперативно-аналитический центр при Президенте Республики Беларусь (ОАЦ), который среди прочих функций проводит аттестацию систем защиты информации информационных систем, предназначенных для обработки информации, распространение и (или) предоставление которой ограничено. Порядок проведения аттестации утвержден приказом ОАЦ от 20.02.202 № 66.

К таким системам, к примеру, относятся информационные системы аудиторских организаций, которые проводят аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности банков, а также аудит этой отчетности на консолидированной основе в банковских холдингах. Представляется целесообразным при выборе банком аудиторской организации учитывать не только результаты внешней оценки качества ее работы в соответствии с установленными требованиями и количественный состав работников, имеющих свидетельство Национального банка о соответствии квалификационным и репутационным требованиям к аудиторам, но и наличие аттестации информационных систем в соответствии с требованиями ОАЦ,

Помимо рассмотренных превентивных мер, снижающих вероятность возникновения киберугрозы и реализации киберриска, в международной практике используется такой современный инструмент смягчения последствий киберрисков, как страхование, который поддерживается и регуляторами. Так, например, Банк России принимает активное участие в обсуждении нормативно-правовых

аспектов страхования киберрисков в Совете Федерации [14]. По данным международных экспертов, глобальный рынок такого страхования к 2025 г. достигнет USD 20 млрд. По мнению автора, представляется целесообразным обратить внимание белорусских страховых компаний и регулятора страхового рынка на рост популярности этого перспективного страхового продукта, особенно в контексте введения с 01.01.2025 в Республике Беларусь новой формы страхования – вмененной, в дополнение к обязательной и добровольной.

### **Возникающие риски**

В новой редакции Принципов эффективного банковского надзора Базельского комитета по банковскому надзору (апрель 2024) внесены корректировки в Принцип 15 «Процесс управления рисками». Так, уточнено, что к существенным рискам, в отношении которых в банках осуществляется всеобъемлющий процесс управления, могут относиться риски, связанные с цифровизацией, финансовые риски, связанные с изменением климата, и возникающие (emerging) риски, а также должна проводиться оценка достаточности капитала, ликвидности и устойчивости бизнес-моделей банков с учетом их риск-профиля, рыночных и макроэкономических условий [15].

К существенным банковским рискам принято относить кредитный, рыночный, ликвидности, операционный, концентрации, страновой, для ограничения которых установлены регуляторные нормативы.

Риски, связанные с цифровизацией, представляют собой группу различных операционных рисков, среди которых помимо ранее выявленных ИТ-рисков и киберрисков, в отношении которых уже разрабатываются меры по их ограничению, можно также выделить современные факторы, генерирующие новые риски. По мнению автора, к таким риск-факторам влияния на деятельность банковского холдинга относятся планируемое внедрение цифрового белорусского рубля, которое затронет всех его участников, а также масштабирование пилотных проектов головного банка в сфере цифрового развития в рамках холдинга. Такие риск-факторы целесообразно учитывать при проведении оценки операционных рисков в составе риск-профиля банка.

Климатические риски уже стали предметом регулирования во многих странах в рамках внедрения ESG-повестки. Так, Банк России издал ряд рекомендаций по учету ESG-факторов и климатических рисков в деятельности финансовых и иных организаций при организации корпоративного управления [9]. Среди них – интеграция в систему управления рисками, рассмотрение и оценка каналов влияния климатических рисков через традиционные виды рисков, проведение сценарного анализа, для которого регулятором рекомендовано использовать три климатических показателя: выбросы парниковых газов финансируемых банком компаний; доли активов клиентов, подверженных физическим и переходным климатическим рискам. В Республике Беларусь вопросы регулирования аспектов, связанных с климатическим риском, пока не рассматриваются. По мнению автора, лучшая практика по внедрению инструментов управления климатическими рисками будет формироваться в головных банках белорусских банковских холдингов, которые сами являются участниками российских банковских групп.

Возникающие риски в белорусских банках связаны прямо либо косвенно с санкционным давлением, которое оказывает негативное влияние на уровень основных финансовых и нефинансовых рисков. Анализ доступной информации на интернет-сайтах банков и иных открытых источников данных позволил выявить ряд возникающих рисков, установить их связь с основными рисками банка, а также формы их проявления, примеры которых приведены в таблице.

В таблице также представлены методы (инструменты) управления каждым из возникающих рисков, направленные на снижение вероятности их возникновения или смягчение потерь от реализации рисков.

### **Дефицит персонала**

Одним из самых серьезных современных вызовов является риск персонала, связанный с недостаточным количеством и качеством человеческих ресурсов, необходимых для эффективного функционирования различных секторов экономики. Это явление наблюдается в ИТ-сфере, тесно связанной с финансовым сектором, для которого дефицит ИТ-кадров является препятствием на пути решения задач в рамках противостояния новым вызовам.

Таблица – Примеры возникающих рисков в белорусских банках

Вид риска 1	Форма проявления 2	Метод (инструмент) управления 3
Инфраструктурный риск (связан со страновым, кредитным, операционным рисками)	<ul style="list-style-type: none"> <li>проблема с доступом к инфраструктуре расчетов</li> <li>прекращение доступа к счетам типа «депо» в депозитариях «недружественных» стран, необходимость поиска альтернативного депозитария в «дружественных» странах</li> <li>недополучение процентного дохода по еврооблигациям Правительства РБ в связи с проблемами получения подтверждения о владении этими бумагами из депозитария «недружественной» страны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>диверсификация элементов инфраструктуры</li> <li>нахождение альтернативных способов расчетов</li> </ul>
Кредитный риск (связан со страновым)	<ul style="list-style-type: none"> <li>снижение финансовой эффективности обслуживаемых предприятий в связи с дополнительными расходами при переходе на новые рынки и изменении логистики из-за переориентации предприятий на новые сырьевые, сбытовые и технологические рынки, (в т.ч. в связи с санкционными ограничениями, утратой рынка Украины и обострением конкуренции на рынке РФ).</li> <li>проблемы производства, снижение качества продукции, оказывающие негативное влияние на обслуживание кредитной задолженности перед банками, что может привести к ухудшению качества кредитного портфеля банка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>государственная поддержка производителей (кредитная поддержка, стимулирование импортозамещения, переориентации на новые рынки сырья и сбыта).</li> <li>адаптация финансово-расчетной инфраструктуры банков под новые потребности обслуживаемых предприятий</li> <li>предоставление банком в необходимых случаях реструктуризации по ранее выданным кредитам обслуживаемым предприятиям и финансирования проектов, направленных на решение новых задач</li> </ul>
Процентный риск (связан с валютным и кредитным рисками)	<ul style="list-style-type: none"> <li>высокая стоимость ресурсов в российских рублях (ключевая ставка 21%)</li> <li>увеличение финансовой нагрузки на кредитополучателей и снижение качества обслуживания задолженности</li> <li>сокращение процентного спреда и маржи банков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>валютная диверсификация инструментов кредитной поддержки клиентов банков</li> <li>государственные программы поддержки экспорта, включая субсидирование процентных ставок</li> <li>применение инструментов управления процентным риском</li> </ul>
Риск ликвидности (связан с валютным риском)	<ul style="list-style-type: none"> <li>уменьшение потребности национальной экономики в долларах США и евро</li> <li>наличие в банках избыточной ликвидности в этих валютах и рост неработающих активов банков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>досрочный возврат привлеченных ресурсов в иностранных валютах</li> <li>поиск новых направлений размещения привлеченных ресурсов в этих валютах</li> <li>сокращение (прекращение) привлечения средств в иностранных валютах в депозиты и на счета</li> </ul>
Методологический риск (связан с кредитным риском)	<ul style="list-style-type: none"> <li>нерелевантность использования международных кредитных рейтингов белорусских и российских контрагентов для оценки кредитного риска</li> <li>использование утратившей релевантность методики оценки кредитоспособности заявителей и должников банка, основанной на внешних рейтингах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>адаптация методики оценки платежеспособности заявителей и должников к новым условиям</li> </ul>

## Описание таблицы

1	2	3
ИТ-риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможный отказ зарубежных поставщиков программного обеспечения от его сопровождения</li> <li>• невозможность дальнейшей продолжительной эксплуатации ПО и повышение его уязвимости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка банком собственного ПО</li> <li>• покупка ПО у альтернативных производителей (белорусских, при отсутствии - у РФ и «дружественных» стран)</li> </ul>
Киберриски, риски информационной безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение уязвимости информационных систем банков к сбоям, утечкам информации, краже денег</li> <li>• разглашение конфиденциальной информации, в т.ч. персональных данных клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинг состояния ИТ-системы и информационной безопасности в режиме реального времени, в т.ч. с применением специализированного ПО</li> <li>• моделирование атак на информационную систему банка с последующей выработкой предупреждающих действий</li> <li>• повышение информированности и ответственности персонала по вопросам защиты данных</li> <li>• внутренний (внешний) аудит информационной безопасности с последующим устранением выявленных уязвимостей</li> </ul>

Примечание – Источник: собственная разработка

Например, нехватка кадров в российской ИТ-сфере, по оценке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, колеблется в пределах 500 тыс. – 700 тыс. человек.

В Республике Беларусь, по данным экспертов Евразийского банка развития (ЕАБР), приведенным в макроэкономическом обзоре за октябрь 2024 г, число занятых в ИТ-секторе снизилось с 125 тысяч человек в 2021 г. до 105,3 тысячи в 2023 г. [16].

При этом в категории ИТ-junior наблюдается девальвация человеческого капитала, которая выражается в снижении качества подготовки этих специалистов, недостатке их вовлеченности в деятельность организации и ответственности, акцентировании внимания только на финансовых вопросах, что порождает необоснованно завышенные требования. Что касается категории ИТ-middle, часть наиболее квалифицированных из них уходит во фриланс, становятся индивидуальными предпринимателями или самозанятыми (в РФ по разным оценкам – до 20%), что повышает стоимость таких специалистов на рынке труда и обостряет борьбу за них.

Негативные тенденции отмечаются и в категории управленцев высокого уровня.

Например, приход в организацию слишком уверенных в своих силах, опыте и интуиции топ-менеджеров, готовых внедрять любые инновационные проекты, что создает в организации дополнительные риски, особенно в стрессовый период. Постановка сверхамбициозных задач по оптимизации организационно-функциональной структуры, непрерывное изменение бизнес-процессов, внедрение цифровизации и иных инноваций, требующих постоянного подвига при их решении, судорожные действия таких топ-менеджеров по реализации сверхзадач подрывают мотивацию персонала, стремящегося к стабильной деятельности эволюционного, а не революционного характера.

Подобные факторы риска персонала, в том числе связанные с решением высокотехнологичных задач, встречаются в белорусских банках и банковских холдингах в отношении всех категорий персонала. О дефиците кадров свидетельствуют десятки вакансий на интернет-сайтах банков, среди которых программисты, аналитики, архитекторы и инженеры данных, бизнес-аналитики, специалисты в сфере кибербезопасности, информационных технологий и их аудита, развития электронных каналов и продуктов, разработ-



чики роботов, системные администраторы, а также руководители подразделений, директора по разным направлениям и руководители дочерних компаний головного банка банковского холдинга.

При этом наблюдается еще один специфический фактор риска персонала, связанный с проведением Национальным банком оценки соответствия квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации кандидатов на руководящие должности в банках. Такая оценка служит действенным инструментом против доступа на рынок финансовых услуг недобросовестных лиц как в профессиональном плане, так и с позиций деловой репутации, поскольку кандидаты на должность руководителей и членов органов управления банка, а также главного бухгалтера и его заместителей, которые не прошли такую оценку соответствия и не получили соответствующее свидетельство, лишаются права выполнять свои должностные обязанности (осуществлять полномочия).

С марта 2024 г. перечень таких лиц существенно расширился, что превратило достаточно рутинную задачу найма персонала нужного профиля в настоящий вызов. В соответствии с Банковским кодексом, оценку соответствия обязаны проходить должностные лица, ответственные за управление рисками, за внутренний контроль, руководители службы внутреннего аудита, подразделения комплаенс-контроля, замещающие их лица, иные должностные лица, выполняющие ключевые функции в банке, а также лица, претендующие на выполнение соответствующих функций (занятие таких должностей) [2]. Поскольку количественный состав этой категории персонала в несколько раз больше, чем категории топ-менеджеров, риск неполучения свидетельства о прохождении оценки соответствия также выше, что влечет за собой нехватку подобных высококвалифицированных специалистов с хорошей репутацией в условиях достаточно узкого рынка таких кадров в Республике Беларусь.

Представляется очевидным, что для противодействия вызову, связанному с количественным и качественным дефицитом персонала в банках и банковских холдингах, необходимо повышение внимания к вопросам кадрового менеджмента со стороны органов управления, включая их рассмотрение на комитете по вознаграждениям при наблюда-

тельном совете банка. Действенной мерой может служить направление персонала банков на обучающие курсы и тренинги, для чего необходимо предусмотреть соответствующий бюджет, а в крупных банках и головных банках банковских холдингов – внедрение практики корпоративных университетов. Такие университеты представляют собой систему полноценного масштабного обучения и развития сотрудников, которая стала возможной с развитием цифровых технологий и направлена на одновременное решение текущих и стратегических задач в постоянно меняющихся условиях деятельности.

**Заключение.** Проведенный автором анализ современных факторов, оказывающих влияние на организацию системы управления рисками белорусских банков и банковских холдингов и их риск-профиль, позволили выявить ряд новых вызовов: новые регуляторные подходы к организации управления рисками в банковских холдингах, ESG-повестка, переход на международные стандарты финансовой отчетности, киберугрозы, возникающие риски, дефицит персонала.

Проанализированы меры, применяемые для противостояния этим вызовам на законодательном и регуляторном уровне, а также разрабатываемые самими банками, которые не представляются достаточными. В связи с этим автором предложены дополнительные меры и рекомендации по ограничению рисков, возникающих в связи с новыми вызовами.

Анализ доступной информации на интернет-сайтах белорусских банков и иных открытых источников данных позволил выявить и систематизировать новые возникающие риски, связанные с санкционным давлением, формы их проявления и связь с основными рисками, а также предложить методы (инструменты) управления ими.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы в деятельности банков и банковских холдингов и разработке ее методологического обеспечения.

#### **Список литературы.**

1. Золотарева, О. А. Инструменты зеленого финансирования : международный опыт и развитие в Республике Беларусь / О. А. Золотарева // Экономика и банки. – 2024. – № 1. – С. 30 – 41.

2. Банковский кодекс Республики Беларусь : 25 окт. 2000 г., № 441-3 : принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г. : одобр. Советом Респ. 12 окт. 2000 г. : в ред. Закона от 13 ноя. 2023 г. № 312-3 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 15.10.2024).
3. Об организации системы управления рисками в банках, открытом акционерном обществе «Банк развития Республики Беларусь», небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах : Постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь от 29.10.2012 № 550 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 15.10.2024).
4. Об организации корпоративного управления : Постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь от 21.02.2024 № 62 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 15.10.2024).
5. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года ; одобр. Президиумом Совета Министров Респ. Беларусь, протокол от 04.02.2020 №3. // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 15.10.2024)
6. Об объявлении 2024 года Годом качества : Указ Президента Респ. Беларусь № 375 от 27 ноября 2023 г. – URL: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-po-375-ot-27-noyabrya-2023-g>. (дата обращения : 20.10.2024).
7. Применение ESG-стандартов банками Беларуси, июнь 2023. – ООО «БИК Рейтинг». – URL: <https://bikratings.by/wp-content/uploads/2023/06/primenenie-esg-standartov-bankami-belarusi2.pdf>. (дата обращения : 20.10.2024).
8. Газ и атом причислили к чистой энергии в Европе. – Экофера. – URL: <https://ecosphere.press/2022/01/10/gaz-i-atom-prichislili-k-chistoj-energii-v-evrope/>. (дата обращения : 20.10.2024).
9. Информационное письмо Банка России о рекомендациях по учету климатических рисков для финансовых организаций : 04.12.2023 № ИН 018 35/60 – URL: <https://www.cbr.ru/crosscut/lawacts/file/6556/> (дата обращения : 20.10.2024).
10. О переходе банковской системы на Международные стандарты финансовой отчетности : письмо Национального банка Респ. Беларусь от 05.09.2024 № 20-10/37. – URL: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/p\\_20-10-37\\_2024.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/p_20-10-37_2024.pdf). (дата обращения : 20.10.2024).
11. Актуальные киберугрозы в странах СНГ 2023–2024 // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/aktualnye-kiberugrozy-v-stranah-sng-2023-2024/#id6> (дата обращения: 17.10.2024).
12. Киберугрозы финансовой отрасли 2023—2024 // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/financial-industry-security-h2-2023-h1-2024/#id17> (дата обращения: 17.10.2024).
13. О кибербезопасности : Указ Президента Респ. Беларусь от 14 фев. 2023г. № 40 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 15.10.2024).
14. Носкова, Е. ЦБ: требования к страхованию киберрисков должны быть четко прописаны в законе. – RGRU. URL: <https://rg.ru/2024/02/22/cb-trebovaniia-k-strahovaniu-kiberriskov-dolzny-byt-chetko-propisany-v-zakone.html>. (дата обращения: 17.10.2024).
15. Core Principles for effective banking supervision. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.htm> (дата обращения : 20.10.2024).
16. ЕАБР: IT-сектор Беларуси продолжает восстанавливаться // Sputnik Беларусь. – URL: <https://sputnik.by/20241021/eabr-it-sektor-belarusi-prodolzhaet-vosstanavlivatsya-1090451890.html>. (дата обращения: 25.10.2024).

#### References.

1. Zolotaryova O.A. Instrumenty zelenogo finansirovaniya: mezhdunarodnyj opyt I razvitije v Respublike Belarus [Green finance instruments: international experience and development in the Republic of Belarus]. *Economica i banki* [Economy and Banks]. 2024, no.1, pp. 30 – 41. (In Russian)
2. *Bankovskij Kodeks Respubliki Belarus* [Banking Code of the Republic of Belarus] 25 okt. 2000 g., № 441-3 g Sovetom Resp. 12 okt. 2000 g., v red. Zakona ot 13 noja. 2023 g. № 312-3 (In Russian). ETALON (accessed: 15.10.2024).

3. *Ob organizatsii sistemy upravljenija riskami v bankah, otkrytom aktsionernom obschestve «Bank Razvitija Respubliki Belarus», ne-bankovskih kreditno-finansovyh organizatsijah, bankovskih gruppah i bankovskih hold-ingah»* [On the Organization of the Risk Management System in Banks, the Development Bank of the Republic of Belarus Open Joint-Stock Company, Non-bank Credit and Financial Institutions, Banking Groups and Banking Holdings<sup>27</sup>]. Postanovlenije Pravljenija Natsionalnogo Banka Resp. Belarus ot 29.10.2012 № 550 (In Russian) (In Russian). ETALON (accessed: 15.10.2024).
4. *Ob organizatsii korporativnogo upravljenija. Postanovlenije Pravljenija Natsionalnogo Banka Resp. Belarus ot 21.02.2024 № 62* [On the organization of corporate governance]. (In Russian). ETALON (accessed: 15.10.2024).
5. *Natsionalnaja strategija ustoichivogo razviti-ja Respubliki Belarus do 2035 goda* [National Strategy for Sustainable Development of the Republic of Belarus until 2035]. (In Russian). ETALON (accessed: 15.10.2024)
6. *Ob objavlennii 2024 goda Godom kachestva. Ukaz Prezidenta Resp. Belarus № 375 ot 27 nojabria 2023 g.* [On declaring 2024 the Year of Quality]. (In Russian). Available at: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-375-ot-27-noyabrya-2023-g>. (accessed: 20.10.2024).
7. *Primenenije ESG-standartov bankami Belarusi, ijun 023. – OOO «BIK Reitings»* [Application of ESG standards by banks in Belarus, June 2023. - BIC Ratings Ltd.]. (In Russian). Available at: <https://bikratings.by/wp-content/uploads/2023/06/primenenie-esg-standartov-bankami-belarusi2.pdf>. (accessed: 20.10.2024).
8. *Gaz i atom prichislili k chistoj energii v Evrope* [Gas and nuclear ranked as clean energy in Europe]. Ekosfera. (In Russian). URL: <https://ecosphere.press/2022/01/10/gaz-i-atom-prichislili-k-chistoj-energii-v-evrope/>. (accessed: 20.10.2024).
9. *Informatsionnoe pismo Banka Rossiji o rekomendatsijah po uchetu klimaticheskikh riskov dlja finansovyh organizatsij* [Information Letter of the Bank of Russia on Recommendations on Accounting for Climate Risks for Financial Organizations]. (In Russian). Available at: <https://www.cbr.ru/crosscut/lawacts/file/6556/> (accessed: 20.10.2024).
10. *O perekhode bankovskoy sistemy na Mezhdunarodnyje standarty finansovoj otchetnosti* [On the Banking System's Transition to International Financial Reporting Standards]. *Pismo Natsionalnogo banka Resp. Belarus o 05.09.20t24 № 20-10/37*. (In Russian). Available at: [https://www.nbrb.by/legislation/documents/p\\_20-10-37\\_2024.pdf](https://www.nbrb.by/legislation/documents/p_20-10-37_2024.pdf). (accessed: 20.10.2024).
11. *Aktualnyje kiberugrozy v stranah SNG 2023–2024* [Current cyber threats in CIS countries 2023–2024]. Positive Technologies. (In Russian). Available at: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/aktualnye-kiberugrozy-v-stranah-sng-2023-2024/#id6> (accessed: 17.10.2024).
12. *Kiberugrozy finansovoy otrasli 2023–2024* [Cyber threats to the financial industry 2023–2024]. Positive Technologies. (In Russian). Available at: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/financial-industry-security-h2-2023-h1-2024/#id17> (accessed: 17.10.2024).
13. *O kiberbezopasnosti : Ukaz Prezidenta Resp. Belarus ot 14 fev. 2023 g. № 40* [About cybersecurity]. ETALON. (accessed: 15.10.2024).
14. *Noskova E. TSB: trebovanija k strahovaniju kiberriskov dolzhny byt chetko propisany v zakone. RGRU* [Central Bank: requirements for cyber risk insurance should be clearly spelled out in the law]. (In Russian). Available at: <https://rg.ru/2024/02/22/cb-trebovaniia-k-strahovaniuu-kiberriskov-dolzhny-byt-chetko-propisany-v-zakone.html>. (accessed: 17.10.2024).
15. *Core Principles for effective banking supervision*. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.htm> (accessed: 20.10.2024).
16. *EABR: IT-sector Belarusi prodolzhaet vosstanavlivatsja* [EDB: Belarus IT sector continues to recover]. *Sputnik Belarus*. (In Russian). URL: <https://sputnik.by/20241021/eabr-it-sektor-belarusi-prodolzhaet-vosstanavlivatsya-1090451890.html>. (accessed: 25.10.2024).

Received 27 September 2024