

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА

КАТЕДРА „ФИНАНСИ“

Пламен Любомиров Джапаров

**РИСКОВАТА КУЛТУРА НА БАНКИТЕ –
ЗНАЧЕНИЕ, ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА
КВАНТИФИЦИРАНЕ, ИЗМЕРЕНИЯ В БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.8. Икономика, докторска програма „Финанси“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Проф. д-р Стефан Минчев Вачков

НАУЧНО ЖУРИ:

- 1. Проф. д-р ик.н. Гарабед Ардашес Минасян**
- 2. Проф. д-р ик.н. Димитър Канев Канев**
- 3. Проф. д-р Ганчо Тодоров Ганчев**
- 4. Проф. д-р Стефан Минчев Вачков**
- 5. Доц. д-р Данчо Христов Петров**

РЕЗЕРВИ:

- 1. Доц. д-р Любомир Борисов Георгиев**
- 2. Доц. д-р Елена Велкова Ставрова**

РЕЦЕНЗЕНТИ:

- 1. Проф. д-р ик.н. Гарабед Ардашес Минасян**
- 2. Доц. д-р Данчо Христов Петров**

Варна

2017

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Финанси” при
Икономически университет – Варна.

Автор: Пламен Любомиров Джапаров

Заглавие: Рисквата култура на банките – значение, възможности за
квантифициране, измерения в България

Тираж: 40 броя

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	6
1. Актуалност на изследваната тема	6
2. Обект и предмет на изследването	6
3. Цел и задачи	7
4. Изследователска теза.....	7
5. Ограничения.....	7
6. Информационно осигуряване	8
7. Подходи и методи на изследване	8
8. Аprobация.....	9
9. Възможности за бъдещи изследвания и приложение на изследването	9
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	10
III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
Увод.....	12
ГЛАВА ПЪРВА. Рисковата култура в системата на банковия мениджмънт	12
1. Феноменът „рискова култура“	12
2. Стратегически проекции на рисковата култура.....	15
3. Място в оперативното управление.....	17
ГЛАВА ВТОРА. Подходи за изследване на банковата рискова култура и тяхната приложимост в българските условия.....	18
1. За квантифицирането на рисковата култура	18
2. Среда за формиране на рисковата култура на банките в България	20
3. Концептуален модел на изследването	24
ГЛАВА ТРЕТА. Банковата рискова култура в България – състояние и визия за бъдещето	26
1. Моментна снимка.....	26
2. С поглед към бъдещето	30
Заключение	33
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ.....	33
V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	34
VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ	34

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследваната тема

Сериозно компрометирани от тежката финансова, икономическа и дългова криза, банките полагат неимоверни усилия да възвърнат изгубеното клиентско доверие и да възстановят своя „поизхабен” престиж. Една от основните стъпки в тази посока е по-тясното им фокусиране върху рисковата проблематика. Това се налага от гледна точка на поуката, че силното подценяване на банковото рисково управление е базов детерминиращ фактор за кризата. Най-сериозни проблеми в това отношение създава игнорирането на редица аспекти, формиращи съдържанието на т.нар. рискова култура. Години наред, преследващ печалба „на всяка цена”, банковият топ-мениджмънт пренебрегва значението на множество „меки“ фактори на успеха: ценностите на рисковата философия и рисковото управление; нагласите, потребностите и мотивацията на служителите; необходимостта от открит и прозрачен диалог за рисковете на всички нива в банката и т.н. Негативните последици от това поведение не закъсняват.

Съвсем логично, в несигурната, комплексна и непрекъснато променяща се посткризисна среда темата „банкова рискова култура” застава в светлините на прожекторите с цялата си актуалност. Единодушно се признава, че нейното формиране би могло да се приеме не само като „атакуващ”, но и като защитен инструмент за постигане главната стратегическа цел на банковия мениджмънт.

На този фон потребността от изследване на банковата рискова култура в български условия се мотивира от *слабия регулаторен, научен и обществен интерес* към темата у нас. Ето защо проучването на текущото и състояние би могло да се превърне в основа за предприемане на редица оптимизационни мерки, целящи подобряване на нейните ключови елементи и паралелно с това „имплантиране” на водещите и принципи в мисленето и поведението на банковите ръководства и служители. По този начин се минимизира опасността неглижирането на тази проблематика в банките у нас да създаде и мултиплицира множество проблеми в рисковото им управление, които биха могли да доведат до сериозни банкови кризи.

2. Обект и предмет на изследването

Изследването в дисертационния труд има за *обект* рисковата култура на банковите институции, а за *предмет* – състоянието на банковата рискова култура в България.

3. Цел и задачи

Изследването *цели* да систематизира съвременните измерения на банковата рискова култура, да открие спецификите и в кредитните институции в България и да предложи мерки за нейното усъвършенстване. Постигането на тази цел изисква да се решат следните *задачи*:

1. Позициониране на рисковата култура в стратегическото ръководство и оперативното управление на банките;
2. Избор на релевантен подход за изследване на банковата рискова култура в България;
3. Анализ на рисковата култура на банките у нас и аргументиране на възможности за нейното подобряване.

4. Изследователска теза

В дисертационния труд се отстоява *тезата*, че докато през последните години темата „рискова култура“ намира заслужено място в регулаторната уредба на банкирането, изследванията на водещи автори, консултантски компании и настоятелно се афишира като приоритет в стратегическия „дневен ред“ на големите банки, тя не ангажира в достатъчна степен вниманието на банковите среди и на научната общност у нас. Това налага предприемане на адекватни мерки за нейното активно популяризиране и устойчиво „вграждане“ в мисленето и поведението на ръководствата и служителите на банките в България.

5. Ограничения

Изследването представя „*моментна снимка*“ на рисковата култура на банките у нас и отразява нейните специфики към периода на провеждането му. То е параметризирано от изричното желание на банковите институции да участват в анкетирането. Строгата конфиденциалност, при която се третира вътрешнобанковата информация за управлението на риска, в комбинация със специфичния характер на феномена „рискова култура“, ограничават инструментариума за набавяне на необходимите за нейното изследване данни. Това обстоятелство силно възпрепятства използването на статистически и иконометрични модели и мотивира необходимостта за изследване на феномена „рискова култура“ предимно с помощта на *качествения анализ*.

Конкретните имена на банковите институции в емпиричния анализ са условни. Резултатите от първичното изследване са представени и обобщени съгласно условието за анонимност. Това обстоятелство обаче не би трябвало да се разглежда като сериозно

ограничение, защото направените изводи нямат характер на надзорни препоръки към конкретни институции, а представляват едно *независимо и безпристрастно виждане* за рисковата култура на банките в България.

6. Информационно осигуряване

Изследването се основава на *обширен информационен ресурс*. За разработването на теоретичната част са използвани специализирани научни източници, регулаторни и надзорни документи, резултати от проучвания на авторитетни консултантски компании, публично достъпна информация от международната и българска банкова практика, журналистически публикации и разследвания.

За набавяне на необходимия за квантифицирането на рисковата култура на банките в България емпиричен материал е проведено *анкетно проучване* сред девет от водещите кредитни институции в страната, притежаващи 66,21% от всички активи в българската банкова система към края на 2016 г. То е осъществено в периода март – ноември 2016 г. и в него се включват 304 респонденти от три нива – висши ръководства, рискови инстанции и други отдели. С някои от анкетиранията са проведени и допълнителни дълбочинни интервюта или уточняващи разговори. Анализът е допълнен от коментар на достъпната към м. юли 2017 г. *публична информация* за управлението на риска в банките у нас.

7. Подходи и методи на изследване

В резултат от обзора на подходите и моделите за квантифициране на рисковата култура е обоснована целесъобразността от приспособяване на технологията за изследването и в банките у нас към някои особености на банковата система и обкръжаващата среда. Такива са например: типичният бизнес модел на кредитните институции в страната; доминиращият дял на чуждите субсидиари; дефицитът на специфичен надзорен инструментариум по темата; особеностите в публичното оповестяване на информация; националните културни характеристики.

Приложението на *адаптирания към българските реалности* изследователски подход преминава през няколко етапа:

- 1) вторичен анализ на наличната публично достъпна информация за структурната и процесна организация на рисковото ръководство и управление;
- 2) разработване на въпросници за анкетното проучване;
- 3) разпространение на въпросниците сред банките-участници в проучването;
- 4) представяне, обобщение, интерпретация и анализ на получените резултати от проведените анкети;

5) извеждане на препоръки и насоки за бъдещо подобряване на рисковата култура на участващите в изследването банки.

В дисертационния труд са приложени методите анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение, аналогия и сравнение. Обработката на набраните емпирични данни е осъществена в програмния продукт SPSS, в. 17.0. За онагледяване на резултатите от анкетното проучване и на други съществени констатации и изводи се използват табличен и графичен инструментариум.

8. Аprobация

Части от дисертационния труд са публикувани в специализирани научни издания и са представени на научни конференции.

9. Възможности за бъдещи изследвания и приложение на изследването

Обстоятелството, че банковата рискова култура не е константна величина или статичен инструмент, а *динамична категория*, поражда необходимост от нейното непрестанно развиване и усъвършенстване. От тази гледна точка изследването и трябва да се извършва *периодично*, като се държи сметка за нейната промяна във времето и за ефективността на предприетите коригиращи действия и мерки. Така могат да се формират очаквания за активни бъдещи проучвания по темата.

Като първи опит за задълбочено научно изследване на тази проблематика у нас и поради ограничения обем на дисертационния труд, разработката се фокусира предимно върху проблеми от *по-общ характер* – състояние на рисковата култура на банковите институции, съществуващи „невралгични точки“ по отделните и дименсии, степен на запознатост на банковите ръководства и служители с изследваната тема и т.н. Извън нейния обсег остават по-конкретни въпроси, които могат да бъдат обект на бъдещи научни изследвания, например оценка влиянието на рисковата култура върху резултатите от банковия пърформанс, тестване на корелационни зависимости между различните фактори на рисковата култура и пр.

По-задълбочени проучвания биха могли да провокират и част от направените предположения, констатации и изводи. Става дума например за категоризирането на банките у нас в три групи според равнището на зрялост на тяхната рискова култура. Обект на последващ анализ би могло да бъде установяването на сходства и различия в профилите на институциите от всяка категория. Бъдещи разработки биха могли да се посветят и на въпросите за по-детайлно идентифициране на причините, детерминиращи ниската популярност на темата „банкова рискова култура“ у нас.

Предложените в дисертационния труд оптимизационни мерки биха могли да намерят *практическа приложимост* в банковите институции в страната в следните направления:

- структурна организация на рисковото управление на стратегическо и оперативно равнище;
- установяване на рамка за риск мениджмънт, покриваща всички ключови рискови категории и отговорните за управлението им звена;
- управление на релацията „риск мениджмънт – репутация“;
- съобразяване на управлението на риска с тренда към дигитализация на банковия бизнес;
- организиране работата на рисковите инстанции и насърчаване на сътрудничество между тях и висшите ръководства, звената за вътрешен одит, бизнес единиците и надзорните органи;
- провеждане на кадрова политика в подкрепа на ефективния риск мениджмънт и адекватната рискова култура;
- обвързване на възнагражденията и стимулите с персоналното отношение на мениджърите и служителите към риска и неговото третиране;
- организиране и провеждане на широкообхватни обучения по рисковата проблематика;
- изграждане на система от вътрешни комуникационни канали в подкрепа на формирането и „култивирането“ на ефективна рискова култура.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Използвани съкращения

Увод

ГЛАВА ПЪРВА. РИСКОВАТА КУЛТУРА В СИСТЕМАТА НА БАНКОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ

1. Феноменът „рискова култура“

- 1.1. Поуките от финансовата криза
- 1.2. Многообразието от дефиниции
- 1.3. Детерминанти и елементи на рисковата култура

2. Стратегически проекции на рисковата култура

- 2.1. В синхрон със стратегическото целеполагане

- 2.2. Организационно структуриране на рисковото ръководство
- 2.3. Позициониране в процесната организация на Risk Governance

3. Място в оперативното управление

- 3.1. Организация на риск мениджмънта
- 3.2. Рисковото съзнание на банковите служители

ГЛАВА ВТОРА. ПОДХОДИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА БАНКОВАТА РИСКОВА КУЛТУРА И ТЯХНАТА ПРИЛОЖИМОСТ В БЪЛГАРСКИТЕ УСЛОВИЯ

1. За квантифицирането на рисковата култура

- 1.1. Бариери пред анализа
- 1.2. Пригодност на „външните“ консултантски модели
- 1.3. Становищата на научната общност

2. Среда за формиране на рисковата култура на банките в България

- 2.1. Влияние на националните културни особености
- 2.2. Значение на регулаторната рамка
- 2.3. Специфики на банковата система

3. Концептуален модел на изследването

- 3.1. Потребност от модифициран изследователски подход
- 3.2. Логика и съдържание на въпросниците

ГЛАВА ТРЕТА. БАНКОВАТА РИСКОВА КУЛТУРА В БЪЛГАРИЯ - СЪСТОЯНИЕ И ВИЗИЯ ЗА БЪДЕЩЕТО

1. Моментна снимка

- 1.1. Общи въпроси за управлението на риска
- 1.2. Характеристика на рисковите културни дименсии
- 1.3. Сравнителен анализ
- 1.4. Основни изводи

2. С поглед към бъдещето

- 2.1. Необходимост от структурни и процесни оптимизации на рисковото управление
- 2.2. Нарастващи изисквания към рисковата функция
- 2.3. Повишаване отговорността на бизнес единиците

Заклучение

Литература

Списък на приложенията

Приложения

III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода се аргументират значимостта и актуалността на темата. Представя се кратко резюме на съдържанието на трите глави на дисертационния труд. Дефинират се обектът и предметът на изследването, формулират се научната цел, задачите и основната изследователска теза и се посочват ограниченията.

Глава първа. Рисковата култура в системата на банковия мениджмънт

1. Феноменът „рискова култура“

Фундаменталното значение на рисковата култура за банковите институции се извежда въз основа на редица анализи и изследвания в периода след 2007 г. Те доказват, че в годините преди началото на глобалната финансова криза *нежеланото рисково поведение* „разцъфтява“ и се разпространява, „окуражавано“ от организационната култура. В духа на тази констатация се обобщават основните провали на банковите концерни в областта на управлението на риска, подкрепени от редица примери от международната банкова практика. Става дума за: липсата на доза здравословен скептицизъм във връзка с кредитирането на мащабни високорискови проекти; дефицита на адекватни фактически познания у членовете на топ-мениджмънта за отделните рискови категории; предоверяването на сложни математически и компютърни рискови модели; недостатъчното фокусиране върху приобщаването на отделния служител към процесите, целите, общата концепция и визия на банката за управлението на риска и пр.

В последните години големите банкови групи инвестират значителни средства в различни инструменти и процеси за управление на риска, а редица изследвания на консултантските агенции установяват *трайно завишения им интерес* към темата „рискова култура“. Но въпреки че декларират важността на тази проблематика в своите корпоративни сайтове и годишни отчети, и макар подобни инициативи да са в пълно съответствие с все по-настоятелните регулаторни препоръки, банките не се справят с много по-фундаментални въпроси. Малка част от техните висши ръководства в действителност променят коренно своето рисково мислене и поведение, поставяйки в основата им морала и етиката. Не по-малък проблем е продължаващото подценяване на ролята на субективния фактор (банковите служители) в процесите по управление на риска. В този смисъл се констатира, че изграждането на ефективна рискова култура се

нарежда сред *приоритетните посткризисни задачи* за кредитните институти, но нейното решаване все още далеч не е факт.

Изразява се мнение, че *по-ясното и еднозначно* определяне на същността на феномена „рискова култура“ е една от предпоставките за справяне на банките с това предизвикателство. То е необходимо предвид становищата, че понастоящем понятието рядко се дефинира адекватно, с което неговото съдържание изглежда твърде абстрактно и неразбираемо. След представяне на основните дефиниции на термина „рискова култура“ се заключава, че независимо от различията помежду им, те съдържат редица *сходни белези*. Така например всички определения окачествяват рисковата култура като цялостна система от ценности, поведение, норми и правила, която следва да се разглежда холистично. Освен това в повечето дефиниции присъстват термини като „вярвания“, „ценности“, „нагласи“ и фокусът се измества предимно към психологически отколкото към чисто икономически категории. Профилът на „рисковата култура“ се допълва още от: идеята за общовалидност и единство; задаване тона на поведение „на върха“; проявление в ежедневните дейности на мениджъри и служители; тясна обвързаност с останалите елементи на институционалната култура.

Така се достига до извода, че рисковата култура е *система от правила, стандарти и норми на поведение, които отчитат ценностите и нагласите на всички членове на банковата организация по отношение на рисковете, пред които тя се изправя в своята ежедневна дейност, задават се на стратегическо ниво в съответствие с дефинираните визия, стратегия и цели и намират отражение в решенията за третирането на риска на всички йерархични равнища*.

Тази дефиниция служи за основа при разработването на концептуална *рамка на рисковата култура в банковите институции* (фиг. 1). Нейната задача е да илюстрира в оптимално синтезиран, но едновременно с това достатъчно дезагрегиран вид всички детерминанти, елементи и причинно-следствени връзки, които влияят върху формирането и еволюцията на рисковата култура във всяка банка. Детерминантите се категоризират в три групи – организационни, индивидуални и външни.

Организационните детерминанти са всички институционални и управленски характеристики, техники, практики и ценности, стоящи в основата на ефективното рисково ръководство и управление в банката. Това са: „тонът на върха“; синхронът на прилаганата рамка за управление на риска с дефинираните корпоративни стратегии и цели; структурната и процесна организация на рисковото ръководство; рисковият апетит; системите за възнаграждения на персонала и връзката им с поетите рискове;

програмите за обучение в частта им за риска; активната комуникация и диалог и подкрепящата ги инфраструктура; институционалната култура. Посочва се, че те имат най-значим и непосредствен принос за „имплантирането“ на ефективна рискова култура в банките. Освен като детерминанти, въздействащи върху формирането на рисковата култура, всички представени организационни характеристики се третират и като нейни съставни елементи. В тази връзка преценката за тяхното адекватно или неподходящо проектиране и „въвеждане в експлоатация“ служи като отправна точка за квантифициране и на цялостната банкова рискова култура.



Фиг. 1. Рамка на рисковата култура в банковите институции

Индивидуалните детерминанти са движещите сили на поведението и отношението спрямо риска на всеки банков служител и включват: личната предразположеност и нагласите към риска; разбирането на риска и неговата значимост; компетенциите и знанията за риска; респектът към риск мениджмънта; увереността спрямо риска; личната ангажираност в управлението на риска; склонността към

поемане на отговорности; степента на мотивация; бързината на реакциите. Комбинацията от всички индивидуални детерминанти за всеки служител представя неговото лично отношение спрямо риска, намиращо реално проявление в ежедневно вземаните решения. Посредством „дирижираните“ от банковия мениджмънт организационни детерминанти, той цели да „доближи“ индивидуалното отношение и поведение спрямо риска на отделните субекти и така да формира колективно отношение и поведение спрямо риска, базирано на желания рисков профил на кредитната институция.

Външните детерминанти имат по-различна функция - те оказват предимно косвено въздействие върху банковата рискова култура и в този смисъл се разглеждат по-скоро като фон за нейното формиране и изграждане. Такива са: националните културни характеристики; действащата в страната нормативна и регулаторна уредба; особеностите на банковата система.

Представената рамка на рисковата култура в банковите институции се превръща в платформа за конструиране дизайн на последващото емпирично изследване и за разработване на анкетите.

2. Стратегически проекции на рисковата култура

Лансира се тезата, че „имплантираната“ сред всички йерархични равнища рискова култура може да съдейства активно за постигане на *непрекъснато устойчиво развитие* на банковата институция и така да се превърне в ключов фактор за успеха на банковия мениджмънт. Връзката между „рискова култура“ и „устойчиво развитие“ се анализира през призмата на релацията „*средство - цел*“. Основание за това дава разбирането, че изграждането на ефективна рискова култура не бива да се осъществява самоцелно, нито пък е крайна задача на мениджмънта. Напротив – тя би била полезна единствено, ако се налага в синхрон с дефинираната от банковото ръководство стратегическа ориентация. От друга страна, постигането на устойчиво развитие изисква вземането на качествено нови решения в областта на управлението на риска, които са функция на коренна промяна в мисленето и поведението на банковия мениджмънт и служителите. Специален акцент се поставя върху тези *прагматични ползи* от възпитаването на ефективна рискова култура, които могат да ограничат действията – напълно или дори частично противоречащи с дефинираните от стратегическия мениджмънт „устойчиви“ цели и задачи

След концептуалното изясняване на различията между понятията „*risk governance*“ (рисково ръководство) и „*risk management*“ (рисково управление),

рисковата култура се позиционира на стратегическо равнище от гледна точка на структурната и процесна организация на банковите концерни. В структурно отношение „културната революция” в риск мениджмънта *повишава отговорността* на ключовите организационно-структурни единици и успоредно с това изисква установяване на *нови ефективни и независими звена*. Всички те следва да търсят конструктивни решения, подлагайки на задълбочен прочит предложенията на висшите ръководства. Детайлно се изяснява приносът за качествено управление на риска и за формирането на ефективна рискова култура на всички компетентни инстанции: бордът на директорите; установените към него стратегически комитети; главният изпълнителен директор; главният риск директор; главният финансов директор; специализираните рискови дирекции.

Наличието на достатъчен брой компетентни звена на всички йерархични равнища и подробното разписване на функциите им не могат да бъдат панацея и гарант за успех на рисковото ръководство. Ето защо всички отговорни единици следва да се превърнат в „цялостен организъм”, задвижван от общи ценности и единно отношение към риска. За целта е необходимо не само ясно разпределение на компетенциите между отделните висши управленски инстанции, но и задълбочаване на координацията и колаборацията помежду им.

Във връзка с необходимостта от адекватно организиране на рисковото ръководство от процесна гледна точка се разглежда предложената от *Международния съвет по рисково ръководство* интегрирана аналитична рамка за risk governance. Основен акцент в анализа е търсенето на мястото на рисковата култура във всеки от включените в рамката етапи: предварителна оценка на рисковете и система за ранно предупреждение; оценяване на риска; характеризирание и анализ на риска; риск мениджмънт. Специален фокус се поставя върху необходимостта от осъзнаване значението и адекватно формулиране на институционалния рисков апетит, определян в специализираната литература като „ключът към новата рискова парадигма”.

Изследването достига до заключението, че рисковата култура в банковите институции трябва не просто да се „вгради” във всеки един от посочените етапи, но и да „спои” отделните и относително обособени елементи и процеси, придавайки завършен вид на системата на рисковото ръководство. Нещо повече, тя е *естествената среда*, в която тази система би могла да функционира по възможно най-ефективен начин и да бъде от полза при преследване на целите и решаване на конкретните задачи.

3. Място в оперативното управление

На оперативно равнище структурната организация на риск мениджмънта се представя съгласно разбирането, че в съвременните условия особено значение придобива необходимостта от регламентиране на управлението на риска на ниво „дъщерна банка“ (*банков субсидиар*). От една страна, субсидиарните ръководства трябва да съблюдават стриктно общите корпоративни рискови стратегии и политики, но, отчитайки особеностите на местните пазари, да носят *самостоятелна отговорност* за разумното управление на своите „собствени“ рискове. Това е така, защото в контекста на рисковата култура управлението на риска е ангажимент на всички организационно-структурни единици. То обаче се счита за най-ефективно, ако се осъществява в оптимална близост до мястото, където рисковете реално се генерират.

В този смисъл специално внимание се отделя на концепцията за „*трите линии на защита*“ в качеството ѝ на ключ към успешното пренасяне на добрите практики на рисковото ръководство сред оперативните единици на големите кредитни институции. След представяне функциите на отделните защитни линии (бизнес полетата, риск мениджмънтът и вътрешният одит) се заключава, че наличието на компетентни ръководни инстанции в банковите субсидиари, в комбинация с ефективното приложение на въпросната концепция, са надеждна база за тяхното успешно рисково управление и „оферират“ множество възможности за „вграждане“ на желаната рискова култура на местно ниво.

За да се случи това обаче е наложително банките да положат значителни усилия за формиране на желаното рисково съзнание на *диспозитивния фактор*. За целта се представят основните изисквания към детерминиращите го процеси и механизми - системите за стимулиране, провежданите обучения и вътрешната комуникационна среда.

По отношение на *компенсационните схеми* се коментират възможностите за ограничаване стимулите за прекомерно и небалансирано поемане на риск от страна на банковите мениджъри и служители. Нещо повече, възнагражденията трябва да се трансформират по такъв начин, че да оказват подкрепа на оздравителните терапии в сектора. *Обучителните програми* не просто трябва да повишават осведомеността за риска, но и да „задават кода“ на очакваното поведение и отношение спрямо поемането на рискове. В този смисъл крайната им цел в съвременните банкови институции е създаване на усещането, че управлението на риска е задължение на всеки член на персонала. По повод *координацията* между различните организационно-структурни

единици се отстоява тезата, че вътрешнобанковата комуникационна система е толкова значима за добрия риск мениджмънт, колкото измерването и контролирането на рисковете. На фона на предизвикателствата по отношение формирането на подходяща комуникационна среда се представят опции за изграждане на множество формални и неформални канали, които да осигурят непрекъснато протичане на комуникационните процеси в различни дименсии: отгоре-надолу, отдолу-нагоре и по хоризонтала.

Глава втора. Подходи за изследване на банковата рискова култура и тяхната приложимост в българските условия

1. За квантифицирането на рисковата култура

Практическото изследване на рисковата култура среща редица препятствия, които се анализират на три нива. На първо място е извършено обобщение на предизвикателствата пред проучването на *институционалната* рискова култура. Второ, специален фокус се поставя върху специфичните проблеми при изследването на *банковата* рискова култура. Трето, при анализа на рисковата култура на *банките в България* се вземат предвид социално-икономическите и други особености, които налагат редица специфични ограничения.

Предизвикателствата при проучването на организационната рискова култура се дискутират от гледна точка на обстоятелството, че тя е *интердисциплинарен феномен*, който няма точно измерими граници. Това налага нейният анализ да се основава на широк набор от психологически, поведенчески, управленски и социални променливи. Така се обяснява наложената практика проучването на рисковата култура да се осъществява не чрез публично достъпна информация, а посредством предварително разработени въпросници, които целят да „уловят“ цялостната визия на всеки служител към риска и неговото третиране.

В списъка на бариерите пред изследването и попадат още: необходимостта от провеждане на всеобхватни проучвания сред представители на всички бизнес полета и йерархични равнища; опасността от умишлено прикриване или изкривяване на информация; нецелесъобразността от прилагане на универсален бенчмарк. На този фон се лансира изводът, че липсата на достатъчен брой подходящи количествени показатели, намиращи се в пряка връзка със степента на зрялост на рисковата култура, до голяма степен възпрепятства използването на адекватни емпирични модели за оценка, отдавайки превес на различни *качествени анализи*.

Допълнителни затруднения пред проучването на рисковата култура на кредитните институции създават особеностите на банковия бизнес. Констатира се, че подходите за нейното изследване непрекъснато трябва да бъдат привеждани в съответствие с актуалните регулаторни предписания в тази област, както и с най-добрите практики. Сериозен проблем пред анализа е и огромният мащаб и обхват на дейност на съвременните банкови концерни, придружен от наличието на относително самостоятелни *рискови субкултури* в тях. Освен това оценъчните модели трябва да бъдат „настроени” спрямо цялата гама от рискове, с които се сблъскват кредитните институти днес, включително трудноизмерими такива – поведенчески, репутационен, технологичен, Compliance-риск и т.н.

Изследването продължава с преглед на разработени от водещи консултантски компании *концептуални рамки и модели* за оценка на рисковата култура. Оказва се, че между разгледаните подходи има значителна *приемственост*. Тяхната основна идея е да се помогне на организациите да оценят своята рискова култура като съвкупност от измерени индикатори (фактори) и на тази основа да се идентифицират „пропуски“, които да станат обект на по-нататъшни целеви интервенции. Между рамките на отделните консултантски агенции се констатира и известни *различия*. Някои от тях акцентират върху системите и структурите, стоящи в основата на риск мениджмънта, а други - върху поведенческите аспекти и взаимоотношенията вътре в организацията. Става ясно, че все още няма категорично постигнато съгласие за „белезите“, по които трябва да се съди за „качеството“ на рисковата култура. Въпреки това като нейна детерминанта в почти всички модели се сочи „тонът на върха“. Други често срещани фактори са комуникацията, системите за възнаграждения, пърформанс-мениджмънтът, рисковото ръководство и организацията на риск мениджмънта.

Констатира се, че пригодността на разгледаните модели за изследване на *банковата рискова култура* не бива да се абсолютизира. В този смисъл те не трябва да се прилагат „сляпо” и буквално, защото спецификите в устройството и дейността на кредитните институти поставят значителни допълнителни изисквания към тях. Отбелязва се, че непосредственото тестване на тези модели от външни лица е затруднено от липсата на подробното им описание в публично достъпните информационни източници. Това се дължи на факта, че всеки от тях е разработен от различна консултантска организация, която е носител на авторско право за него.

За разлика от практиката, *в научната сфера* разработките за квантифицирането на банковата рискова култура са твърде ограничени. В изложението се коментират три

изследвания, при което акцентът се поставя както върху техните научни достойнства, така и върху някои принципни проблемни моменти по отношение на тяхното приложение спрямо банки извън избраните от авторите им съвкупности. Въпросните разработки се основават на тезата, че следвайки стриктно изискванията и препоръките на регулаторите в съответните страни, мнозинството от банките вече са ангажирали значителни усилия, средства и време в разработването и прилагането на *мащабни програми* за промяна на своята рискова култура. Това твърдение е напълно основателно, доколкото моделите са приложени в страни като Великобритания, Канада и Австралия, където в последните години феноменът „рискова култура“ е активно и ежедневно дискутиран, попада „в светлините на прожекторите“ на регулаторите и изостря вниманието на банковите ръководства. В този смисъл част от използваните методи и техники се оказват *неприложими* в други юрисдикции (включително България), където подобно допускане априори не може да се направи.

Към днешна дата *не съществува* единомислие за наличието на универсален и безспорен подход за изследване и оценка състоянието на организационната (и банковата, в частност) рискова култура. Стремещт да се създаде оптимален модел, „осветяващ“ нейните детерминанти, обяснява и разнообразието в изследователските подходи. От друга страна, липсата на емпиричен доказателствен материал, обвързващ пряко и безусловно „меките“ фактори на успеха на банковия мениджмънт с печалбата, възвращаемостта или пазарната стойност на банката, обяснява най-важната обща характеристика на разгледаните модели и подходи. Според тях оценката на рисковата култура се извършва на база предварително дефинирани общи принципи, а не на база финансови резултати, т.е. налице е дефицит на анализ на ефектите от рисковата култура във финансово изражение.

2. Среда за формиране на рисковата култура на банките в България

Подходът за изследване на рисковата култура на банките в България се обосновава в контекста на спецификите на средата на кредитните институции и нейното влияние върху формирането на рисковата им култура. За изходен пункт на анализа служат *националните културни особености*, детерминиращи индивидуалното отношение спрямо риска на всеки отделен служител. За целта се използва разработената от *Хофстеде* и широко прилагана в световен мащаб методология за изследване на националните култури. На базата на няколко основани на нея проучвания на български автори се извеждат важни заключения за възможното влияние на

националните културни специфики върху формирането на рисковата култура на банките в страната.

Установява се, че характерната за българските организации *ясна и силно централизирана йерархия* може да се обвърже както с прецизно делегиране на права и отговорности към всички организационно-структурни единици в банката, така и с концентрация на власт у висшето ръководство. *Голямото властово разстояние* затруднява достъпа до мениджмънта, което възпрепятства възможностите на служителите да участват в дебата за управлението на риска и да генерират креативни идеи за повишаване на неговата ефективност. Стремещт на българите към *избягване на несигурността* корелира със склонността към разработване и налагане на ясни правила и процедури, които правят дейността на членовете на банката предвидима и структурирана. Вниманието се фокусира и върху предразположеността на банковите мениджъри и служители у нас към поемането на рискове от гледна точка на твърдението, че *избягването на риска* не бива да се отъждествява с адекватното поемане на риск. Отчита се още, че *разминаването* между индивидуалистичното мислене и колективистичното поведение на българина води до нежелание за носене на персонална отговорност. От своя страна, то може да се превърне в препятствие пред банките по пътя към формиране на желаната рискова култура, предвид максимата, че „рискът е еднакъв ангажимент за всички”.

Изследването на въздействието на надзорната рамка у нас върху възможностите на банките за формиране на надеждна рискова култура се основава върху няколко *документи на БНБ* за изискванията към структурната и процесна организация на банковия риск мениджмънт и свързаните с него процеси. Такива са „Наредба № 7 за организацията и управлението на рисковете в банките“, „Указания за вътрешно управление в банките“, „Указания за изискванията към възнагражденията в банките“, български превод на „Насоки на ЕБО относно вътрешното управление”.

Проведеният анализ показва, че БНБ възприема подход към прилагане на водещите препоръки на международните регулатори по отношение на структурното и процесно организиране на риск мениджмънта. В същото време почти буквалният предвод на указанията говори за *липса на достатъчно адаптиран* към особеностите на българската банкова система подход.

Надзорната рамка оставя възможност на висшия банков мениджмънт да взема някои *по-гъвкави структурни и процесни решения*, съобразени с индивидуалния профил на всяка институция. Такива са например решенията за създаване на комитет

по риска и назначаване на главен риск директор. Сериозно внимание се обръща на факта, че в нито един от документите от нормативната рамка не се споменава терминът „рискова култура“, което *неглижира* „*меките*“ *аспекти* на управлението на риска, стоящи в основата на „културната трансформация“ на банките.

При характеристиката на специфичните особености на българския банков сектор се прави допускането, че базираният на *търговското банкиране* класически бизнес модел на кредитните институции у нас резултира в силно фокусиране върху *традиционните рискови категории* и предполага прилагането на *конвенционални подходи* за управление на риска. От друга страна, след фалита на КТБ и ликвидните проблеми пред ПИБ от 2014 г. е преустановен трендът към ръст на активите на местните банки, с което се затвърждава *трайното доминиране* на българската банкова система от субсидиари на чужди банкови групи. Факт е също, че привнесенят от банките-майки ноу-хау има значителен потенциал да промени траекторията на развитие в следните сфери: провеждане на обучения за риска; установяване на ефективни рисково-базирани компенсационни схеми; внедряване на високотехнологични платформи в помощ на системата за риск мениджмънт. Едновременно с това обаче автоматичното пренасяне на практиките за управление на риска на местна почва може да доведе до множество проблеми.

По-нататък се дискутират въпросите дали сред сравнително обособените бизнес единици на един банков концерн може да се наложи единна рискова култура, в кои случаи и до каква степен е целесъобразно тя да бъде децентрализирана и диференцирана под формата на *отделни субкултури* в зависимост от индивидуалните особености на всяка дивизия. Счита се, че е желателно на местните ръководства да бъде оставена възможност за „*фина настройка*“ на рисковите принципи, отразяваща техните собствени специфики в културата и изповядваните ценности. Така се осигурява гъвкавост и приемственост при формиране на рисковата култура, значително се намалява опасността от съпротива на персонала и се гарантира по-добро разбиране на локалните условия и рискове. Паралелно с това се отчита и необходимостта тази настройка да се извършва „под шапката“ на общовалидните принципи и изисквания, приети на концерново равнище.

Тези изводи са валидни в пълна степен за българската банкова система. На този фон би могло да се твърди, че е трудно да се определи априори дали рисковата култура на местните субсидиари ще се припокрива с тази на банковите централи или

значително ще се отличава от нея. В подкрепа на първата теза се привеждат следните аргументи:

1) Възприетият подход към максимално *хармонизиране* и *унифициране* на разпоредбите в рамките на ЕС създава очаквания, че „майките” и „дъщерите” оперират при сходна нормативна база в рисковото управление.

2) Повечето чуждестранни банкови субсидиари у нас са собственост на трезори от банкови системи, доминирани от кредитни институции с *подобен* на българския бизнес модел. Това предполага сходна философия на риск-мениджмънта и фокусиране върху едни и същи категории рискове.

3) Фактът, че нашите банкови централи не упражняват „истинско” стратегическо ръководство, а са по-скоро „проводници” за *изпълнение* на централизирани на друго място управление и ръководни принципи, „работи“ в полза на стремежа за уеднаквяване на рисковите култури на банките-майки и техните субсидиари.

В защита на становището, че рисковата култура на дъщерните банки у нас в известна степен или дори значително може да се отклонява от тази на техните „майки”, се излагат следните доводи:

1) Според битуващото мнение българската банкова система се развива по свой собствен сценарий, често дори противоречащ на трендовете в по-голямата част от ЕС. Това се дължи например на специфичната роля на БНБ, която вече 20 години функционира в условията на *валутен борд*, както и на факта, че банковите институции у нас развиват дейност в условията на сравнително „млада“ *пазарна икономика*.

2) Може да се очаква, че увлечени в преследване на изцяло монетарни приоритети и непритиснати от силна реална конкуренция, банките *няма да отдават* сериозно значение на „по-меките“ аспекти на своята дейност, в това число на рисковата култура. Това предположение се прави на базата на все по-настойтелно изказваните съмнения за *олигополна структура* на банковия сектор у нас, водеща до концентриране на значителна пазарна власт у големите дъщерни банки.

3) Макар че е съсредоточена върху управлението на класическите банкови рискове, в последните години българската банкова система среща редица предизвикателства, налагащи засилен фокус към управлението на някои непознати доскоро и *строго специфични* за нашите реалности заплахи.

4) Изхождайки от факта, че рисковата култура се формира на базата на редица „меки” и психологически детерминанти, *спецификите в менталитета и поведението*

на българина, без съмнение, оставят своя отпечатък върху нея, отличавайки я от тази на банките-майки.

Що се отнася до *местните български банки*, те не винаги „се сблъскват“ с проблемите, характерни за дъщерните, но въпреки това предизвикателствата пред тях са не по-малко сериозни. Те са свързани с непрекъснато наблюдение и прилагане на иновациите в областта на рисковото управление и реализиране на конкурентни предимства, гарантиращи им добро позициониране сред представителите на значително по-големите им „европейски братя“. В тази връзка се лансира изводът, че най-доброто и ефективно решение трябва да се търси не в непременно и бързо „копиране“, а в *постепенното, но решително въвеждане* на най-добрите международни практики. Този императив се налага и поради факта, че при проведените през лятото на 2016 г. стрес тестове за проверка качеството на банковите активи в страната се идентифицират сериозни проблеми при управлението на риска в местните банки.

3. Концептуален модел на изследването

Въз основа на проведения анализ се мотивира целесъобразността от *модифициране* на технологията за изследване на банковата рискова култура у нас. Предприемането на адаптиран изследователски подход се обосновава със следните аргументи:

Първо, всички представени модели за оценка на рисковата култура се прилагат в западноевропейската и северноамериканска практика по отношение на глобални институции с диверсифициран бизнес в редица пазари и региони, което контрастира на *ограничения банков пазар* в България.

Второ, предвид доминиращата роля на чуждите субсидиари в банковата ни система е напълно възможно част от респондентите от тези банки вече да са били обект на проучвания по проблемите на рисковата култура или риск мениджмънта. Това обстоятелство създава известни предпоставки за *умишлено „изкривяване“* на резултатите от всяко следващо проучване, което трябва да се вземе предвид както при разработването на въпросниците, така и при интерпретацията на отговорите.

Трето, ако в развитите страни рисковата култура вече е обект на засилено регулиране, прегледът на нормативната рамка в България показва, че тук това далеч не е така. Следователно темата е сравнително *малко позната* и за самите служители – обстоятелство, което налага много фино прецизиране на анкетите.

Четвърто, логично е да се предположи, че банковите ръководства ще подхождат *предпазливо* към включването на тяхната институция в такова изследване. Основанията

за формиране на подобно очакване са: традиционният консерватизъм на банките в България и тяхната „затвореност“ към външни стейкхолдери; възможността те да определят изследването като излишно и ненужно, на фона на липсата на ясно изразен регулаторен фокус към феномена „рискова култура“; „скъсаната“ връзка между теория и практика у нас, възпрепятстваща подобни „съвместни“ проучвания. Възможно е също така строгата йерархична система и ясно изразеният стремеж към избягване на несигурността, характерни за организациите у нас, да предизвикат известни опасения в по-ниско позиционираните участници в допитването. Всичко това налага гарантиране на *пълна анонимност* на участващите банки и респонденти, в комбинация с *убеждаване* на банковите ръководства в прагматичните ползи от проучването. Наложително е и прилагането на редица прийоми, като например включване в анкетите на *контролни* и *негативни* въпроси и твърдения.

Пето, *дефицитът на достатъчна като качество и обем общодостъпна публична информация* от банките напълно отхвърля възможността за изследване на рисковата им култура, основано изцяло на публични данни.

Посочените особености правят наложително използването на *адаптиран към българските реалности* изследователски подход, базиран на анкетно проучване сред банковите среди. То следва да се проведе сред възможно *най-широка извадка* от мениджъри и служители, позиционирани на различни йерархични нива и в различни бизнес полета. За целта се обособяват три групи респонденти – представители на висшите банкови ръководства; мениджъри и служители в рисковите инстанции; мениджъри и служители от други отдели. За всяко от трите равнища трябва да се разработят отделни анкети върху *единен „макет“*, с помощта на който да се неутрализира възможността от разфокусиране на проучването.

Оформят се пет блока от въпроси, които присъстват и в трите анкетни карти. Във всеки от тях се формулират по две или три по-конкретни изследователски дименсии. С оглед на различията в компетенциите на всяка от групите респонденти, в част от изследователските направления се включват и някои по-специфични въпроси (табл. 1). Анкетите са доминирани от въпроси под формата на твърдения, изискващи отговор в *петстепенна скала на Ликерт* (от „Напълно несъгласен“ до „Напълно съгласен“). Този подход е избран, защото позволява числово кодиране на отговорите и следователно използването на по-широк изследователски апарат. Накрая се извършва статистическо тестване на *вътрешната съгласуваност* на твърденията по всяка изследователска дименсия.

Табл. 1. Съдържание на използваните въпросници

Блокове	Дименсии за изследване		
Общи въпроси	Стаж в банката/на настоящата позиция ** ***	Индивидуални нагласи към поемането на риск ** ***	Основни функции/дейности
Отговорност за управлението на риска	Лидерство	Специализирани звена за управление и контрол на риска – общи въпроси	Специализирани звена за управление и контрол на риска – роля в банката * **
Стратегия и правила за управление на риска	Стратегия за управление на риска и рисков апетит	Процедури и правила	-
Възнаграждения	Система за възнагражденията и връзката и с риска	Санкциониране	-
Обучения	Честота на обученията за риска	Съдържание и качество на обученията за риска	Необходимост от бъдещи обучения на специалистите по управление и контрол на риска * **
Комуникация за риска	Общи въпроси	Ефективност на комуникацията между звената за управление и контрол на риска и останалите инстанции * **	-
Отношение и поведение спрямо управлението на риска ***	Лично отношение и поведение спрямо управлението на риска	Наблюдавано отношение и поведение спрямо управлението на риска	-
Рискова култура * **	Третиране на рисковата култура	Потенциални ефекти от подобряването ѝ	Бъдещи предизвикателства

Отбелязаните със символ блокове/дименсии не са включени и в трите въпросника, а в само в някой/някои от тях, като * маркира въпросника за висшето ръководство, ** - за рисковите инстанции, *** - за другите отдели.

Глава трета. Банковата рискова култура в България – състояние и визия за бъдещето

1. Моментна снимка

Изследването на рисковата култура на банките в България започва с преглед на декларираните от тях стратегии, политики и принципи за управление на риска, които намират място в техните годишни отчети и оповестявания. Едновременно с това се взема предвид позиционирането на отговорните за риск мениджмънта им инстанции в организационната структура. За целта се извършва критичен анализ на публично достъпната информация, оповестена от 21 банки от първа и втора група в разпределението на БНБ.

Понастоящем 18 банки прилагат *двустепенна* система на управление, т.е. крайната отговорност за управлението и контрола на риска в тях се носи съвместно от надзорен и управителен съвет. За да ги подпомага в тази им функция, на най-високо

стратегическо равнище в повечето банки е създаден специализиран рисков комитет, ангажиран с *агрегираното управление на съвкупните рискове*, съпътстващи дейността. Във всички изследвани институции съществува и *одитен комитет*, който осъществява независим преглед на системата за управление на риска. Във всички банки има комитети за *сепаративно управление* на отделни рискови категории. Такива най-често се създават за управление на кредитния, пазарния, ликвидния и операционния риск. Извън обсега на стратегическия мениджмънт в повечето институции остават държавният, репутационният и технологичният риск. Акцентира се и върху обстоятелството, че едва в седем банки е обявена самостоятелна инстанция „*главен риск директор (мениджър)*“.

В повечето банки отсъстват указания и предписания, ориентирани към запознаване на всички служители с общата рискова философия и стратегия и с рисковия апетит на банката. Вниманието се насочва главно към инстанциите, директно ангажирани с риск мениджмънта, докато ролята на отделните бизнес звена, където рисковете обикновено се идентифицират за първи път, се подценява. Доказателство за това е фактът, че едва шест от банките декларират в публичните си документи за наличие на собствена рамка за риск мениджмънт съобразно модела за „*трите линии на защита*“. По отношение на обявените *политики по възнагражденията* се констатира, че те съответстват на надзорните изисквания и на добрите практики в тази област и би могло да се очаква, че тяхното съвместно и стриктно прилагане ще съдейства за формиране на желаното рисково съзнание сред банковия персонал.

След анализа на публичната информация се представя дизайнът на проведеното *анкетно проучване*. Неговата *представителност* се доказва двустранно. От една страна, участващите в него девет банки притежават почти *две трети* (66,21%) от всички активи в банковата система към края на 2016 г. От друга - според собствеността си, три от институциите са *местни*, а останалите шест – *дъщерни банки* на банкови групи от ЕС. Това дава основание получените резултати да се използват като основа за извършване на обобщения и изводи за състоянието на рисковата култура на банките в България.

Представя се и детайлно разпределение на респондентите по банки и по групи (табл. 2). С цел запазване на конфиденциалност, фиктивните имена и редът на представяне на банките в таблицата са напълно произволни и не са обвързани с техния пазарен дял или с друг обективен критерий.

Табл. 2. Разпределение на респондентите по банки и по групи

		Групи респонденти			Общо
		Висше ръководство	Рискови звена	Други отдели	
Име на банката	Банка А	2	2	8	12
	Банка В	3	8	30	41
	Банка С	7	8	19	34
	Банка D	2	4	12	18
	Банка E	3	8	34	45
	Банка F	5	11	28	44
	Банка G	1	2	10	13
	Банка H	4	12	39	55
	Банка I	4	9	29	42
Общо		31	64	209	304

Коментарът на резултатите от анкетите се осъществява индивидуално за всеки блок от въпроси. На тази основа се идентифицират „невралгичните точки“ по всеки от изследваните фактори (дименсии) на рисковата култура. За целта се използват инструментите на *дескриптивната статистика* (средна аритметична, медиана, процентно разпределение). От гледна точка на разбирането, че много често при наличието на пет или повече възможни отговори въпросите от Ликертов тип се третираат като интервални променливи, изборът на средноаритметичните стойности се мотивира като приоритетен статистически измерител на резултатите. По-нататък се извършва *тестване на хипотези* за установяване на статистически значими разлики между отговорите на отделните групи респонденти по различните фактори на рисковата култура. Накрая, според изчислените факторни оценки, се прави *групиране на банките в три категории* според равнището на зрялост на тяхната рискова култура и се тестват различията между отговорите на респондентите от отделните категории.

Вследствие на проведения анализ се формулират следните изводи:

Първо. Наблюдава се непълно разбиране на същността и елементите на категорията „рискова култура“ и липса на осъзнатост на нейното ключово значение дори сред голяма част от висшите банкови ръководства. Това води до *омаловажаване* на тази проблематика в кредитните институти в страната и до подценяване значимостта на „*меките фактори на успеха*“ за ефективното управление на риска.

Второ. Формират се съмнения за това доколко запазеното (в теорията) място на риска на най-високо управленско равнище намира реален израз във всички банки у нас, т.е. *не се оценява в пълна степен стратегическото значение на рисковата функция*.

Трето. Много малка част от банките изграждат своя рамка за управление на риска по логиката на модела „*три линии на защита*“, което води до проблеми като

затруднена комуникация между бизнес единиците, рисковите звена и вътрешния одит и ниска ангажираност на служителите по въпросите на риск мениджмънта.

Четвърто. Риск мениджмънтът се фокусира предимно върху класическите рискови категории – кредитен, ликвиден, пазарен, лихвен, операционен риск. Същевременно не се полагат достатъчно усилия за управлението на някои ключови в съвременните условия заплахи. Тази констатация е валидна в най-голяма степен за *технологичните* (IT) и *репутационни* рискове.

Пето. Съществува реална опасност част от правилата и процедурите за риска в някои от банките да останат само „на хартия“.

Шесто. Установените проблеми по отношение на притежаваните от рисковите специалисти умения повдигат редица съмнения за способността на рисковите инстанции да се превърнат в *катализатор на културната трансформация* в рисковото управление и да въздействат върху поведението на служителите от останалите отдели.

Седмо. Ролята на *човешкия фактор* за качествено управление на риска е подценена. Липсата на релация между възнагражденията на служителите и поетите от тях рискове, недостатъчно честите и пълноценни обучения за риска и съществуващите резерви във връзка с „превеждането“ на рисковия апетит на разбираем за персонала език резултират в *ниска ангажираност и интегрираност* на служителите към рисковата проблематика. Те се изразяват в нагласата, че управлението на риска не е тяхна отговорност, както и в демонстрираното крайно предпазливо поведение и възприемането на риска изцяло в негативен контекст.

Осмо. Налице е *влошена комуникация* между звената по управлението на риска, придружена от проблеми с ефективността на наличните вътрешни комуникационни канали. Оказва се, че голяма част от позиционираните по-ниско в йерархията мениджъри и служители са само пасивни участници в управлението на риска, без да могат да оспорват вече взети решения и да дават предложения за оптимизации.

Девето. Установените значими разлики между отговорите на трите групи респонденти индикират *липса на единомислие* между представителите на различните нива в банките, което се тълкува като сигнал за отсъствие на единна рискова култура.

Десето. Макар и условно, може да се говори за банки с *по-високо и с по-ниско от средното равнище на зрялост* на рисковата култура. Докато чуждите субсидиари са разпръснати в трите категории (високо, средно и ниско равнище на зрялост), всички включени в изследването местни институции спадат към последната. Установява се

още, че пазарният дял (респ. критичната маса) на дадена банка не е атестат за зрелостта на рисковата ѝ култура.

2. С поглед към бъдещето

За преодоляване на идентифицираните в проучването проблеми се предлагат редица целеви мерки, групирани в три направления - извършване на структурни и процесни оптимизации на рисковото управление; повишаване ефективността в работата на рисковите инстанции; насърчаване ангажираността и интегрираността на банковия персонал към рисковата проблематика.

Със *създаването на позиция „главен риск директор“* във всички банки в страната функцията по управление на риска ще легитимира своето заслужено място на стратегическо равнище. Предприемането на тази стъпка ще допринесе за подобряване на рисковата култура още чрез: осъзнаване от служителите на изключително важната роля на управлението на риска за осигуряване дългосрочния просперитет на банката; по-добро координиране работата на отделните ангажирани в риск мениджмънта звена; скъсяване на „властовото разстояние“ и демократизиране на ръководния стил и др.

Подобряването на ефективността при управлението на риска би могло да се осигури чрез *по-широко приложение на модела „три линии на защита“*. То би създавало предпоставки за хармонизиране между отделните отговорни за управлението на риска инстанции, по-добро разпределение на ресурсите и осъществяване на последователен и опростен риск репортинг. Представената *„примерна карта за покритие на рисковете“* би могла да осигури консолидиран поглед върху дейностите по управление на рисковете и отговорните за тях звена и лица.

На фона на все по-явния преход към дигитализация на банкирането у нас се мотивира необходимостта от засилен фокус на банките към *технологичните (IT) рискове*. Дават се насоки за създаване на специализирани екипи, които да управляват заплахите за информационната сигурност на банките във всичките им проявления. За ефективното управление на IT риска е задължително неговото фрагментиране на различни *суб-рискове* – киберсигурност, гъвкавост и възстановяване при аварии, качество и управление на информацията, IT съответствие и т.н. Накрая се констатира, че повишената ефективност в управлението на IT риска ще рефлектира пряко върху формирането на подходяща рискова култура чрез усъвършенстване качеството на информационната система и технологичната инфраструктура, улесняване обработката на информация в реално време и премахване на технологичните „силози“.

От гледна точка на становището, че *репутационната проблематика* „по генезис“ кореспондира с темата „рискова култура“, банките трябва да положат значителни усилия за управление на заплахите пред своя авторитет и имидж. Отчита се, че е най-целесъобразно управлението на репутационния риск да бъде „прикачено“ към звеното, което е отговорно за мениджмънт на операционния риск. Предлагат се и конкретни мерки, целящи прилагане на по-добри практики при оповестяването на информация, управлението на социалните медии и организирането на кризисния мениджмънт.

По пример от публикация на *McKinsey* и с цел повишаване ефективността в работата на рисковата функция се предлага нейното *декомпозиране* на четири суб-функции - „Риск и стратегия“; „Моделиране и мониторинг на риска“; „Индивидуално управление на риска“; „Рискови операции“. Представя се модификация на предложения подход на фона на българските реалности. Тя се изразява в разработване на различен набор от ключови области, както и на някои по-специфични „лостове“ за оптимизиране на процесите във всяка от суб-функциите.

Изискванията пред банките по отношение *качеството на човешкия фактор* в рисковите звена нарастват ежедневно, особено под знака на конфронтацията между новата дигитална 3.0 реалност и апела за „по-човешко лице“ на риск мениджмънта. Ето защо *управлението на топ-таланти* в областта на риска трябва да се превърне в базисна платформа на мениджмънта на човешките ресурси. С оглед активизиране ролята на рисковите инстанции в процесите по „култивиране“ на ефективна рискова култура, ударението пада върху необходимостта от: привличане на служители, съчетаващи класическите „твърди“ с редица „меки“ качества и умения; засилен акцент при подбора на рискови специалисти върху възможностите, които предлага дигитализацията на банкирането; подобряване на сътрудничеството с университетите в страната; използване на неконвенционални канали за набиране на кадри за рисковата функция; предоставяне на атрактивни възможности за усъвършенстване знанията и уменията на талантите в рисковите звена.

Дигиталната трансформация изисква от банките у нас да преодолеят своя пословичен консерватизъм и иновационен скептицизъм и да я третират не само като генератор на нови заплахи за рисковата функция, но и като незаменима възможност за подобряване на нейната работа. Констатира се, че формирането на ефективна рискова култура изисква: откриване на печелившата симбиоза между нея и иновационната култура; поставяне на т.нар. големи бази данни (Big Data) в центъра на дигиталния

„дневен ред“ на рисковите звена; адаптиране към построеното върху тях омниканално предлагане; дигитализиране на ключовите процеси в риск мениджмънта.

Решението на задачата „бизнес звената да станат по-отговорни и интегрирани към управлението на риска“ се превръща в задължително условие за подобряване на банковата рискова култура. Като първа стъпка в това направление се посочва необходимостта от концентрирани усилия за свеждане на институционалния рисков апетит до знанието на лицата от „първата линия на защита“. За тази цел се разработва „*Примерна декларация за рисковия апетит на фиктивна банка*“.

По-нататък се мотивира необходимостта от тясно *обвързване между банковите системи за възнаграждения и поемането на риск* от отделните служители. То следва да бъде придружено от прилагане на *допълнително стимулиране* на служители, проявили инициативност и отговорно поведение в полза на риск мениджмънта, извън техните рутинни и непосредствени задължения. Препоръчва се финансовото стимулиране да бъде „продължено“ от *публично огласяване* на постигнатия успех. Целта е изпращане на сигнал към персонала за „чувствителността“ на ръководството към въпросите за риска и рисковата култура. Предлага се и примерен списък от *количествени и качествени показатели*, на които биха могли да се основават системите за стимулиране.

След критичен анализ на организираниите понастоящем *обучения* на персонала и с отчитане спецификите на феномена „рискова култура“ се отправят препоръки в две направления. Първо, замяна на класическите лекционни и електронни форми на обучение с такива, изискващи по-голяма *ангажираност* и *активност* на участниците. Установява се, че т.нар. „*премерени*“ *тренинги* позволяват декомпозиране на обученията на няколко малки *модули*, което би осигурило по-пълно покритие на рисковата проблематика и преодоляване на проблема „*информационно пренасищане*“. Представен е илюстративен списък с четири такива модули, към всеки от които е приложена *примерна програма за обучение*. Второ, приоритетно обучение от вътрешни кадри за сметка на пълния аутсорсинг.

Важен инструмент за повишаване интегрираността на служителите към процесите по управление на риска биха могли да бъдат различни опции за подобряване ефективността на *вътрешната комуникационна система*. По-специално се дискутират възможностите за: въвеждане на оптимален брой формални и неформални вътрешни комуникационни канали; разработване на механизми за разобличаване на нередности; интегриране на вътрешни социални мрежи. Комбинацията от всички тях ще подобри

значително трансфера на информация за риска и ще мотивира служителите да генерират идеи за оптимизиране на рамката за риск мениджмънт.

Заклучение

В контекста на обобщените изводи за значението на посткризисната рискова култура се достига до заключението, че голяма част от нейните водещи принципи остават само „добро пожелание“ в банките у нас. Само с променено мислене и поведение топ мениджърите ще могат да поставят началото на процеси по „имплантиране“ на желаното рисково съзнание по цялата организационно-структурна верига. Така, освен че ще бъде напълно наясно с това кое поведение е приемливо и кой риск е оправдан, всеки служител ще чувства, че управлението на риска е негов непосредствен ангажимент. По този начин рисковата култура не просто ще напусне полето на безполезна реторика, но и ще се превърне в ключов стратегически фактор за успеха на банковите институции в България.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ

1. За първи път в българската специализирана литература е направено цялостно изследване на банковата рискова култура - една от най-актуалните и дискутирани след началото на глобалната финансова криза теми.

2. Предложен е собствен вариант на рамка на рисковата култура в банковите институции, върху която се основава емпиричното проучване в български условия.

3. Извършен е критичен анализ за приложимостта на моделите за изследване на банковата рискова култура спрямо особеностите в България, на базата на който се мотивира целесъобразността от предприемане на модифициран изследователски подход.

4. Въз основа на резултатите от анкетно проучване сред български банкови мениджъри и служители е идентифицирано състоянието на рисковата култура на банките у нас.

5. Обосновани са мерки за подобряване на рисковата култура в три направления: извършване на структурни и процесни оптимизации на рисковото управление; повишаване ефективността в работата на рисковите инстанции; насърчаване ангажираността и интегрираността на банковия персонал към рисковата проблематика.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Джапаров, Пл. (2015). Рисковият апетит на банките – мода или осъзната необходимост. В: Сборник с доклади от Десета международна научна конференция "Инвестиции в бъдещето - 2015", НТС - Варна, с. 165-170.

2. Джапаров, Пл. (2016). За рисковото съзнание на банковите служители. В: Сборник с доклади от Дванадесета международна научна конференция на младите учени „Икономиката на България и Европейския съюз: наука и бизнес“, УНСС, София (електронно издание).

3. Джапаров, Пл. (2016). Някои възможности за изследване на банковата рискова култура. В: Известия – списание на Икономически университет – Варна, том 60, №4, с. 505-521.

4. Джапаров, Пл. (2017). Моментна снимка на рисковата култура на банките в България. В: Сборник с доклади от Единадесета международна научна конференция "Инвестиции в бъдещето - 2017", НТС – Варна, с. 127-133.

5. Джапаров, Пл. (2017). Банковата рискова култура в България – визия за бъдещето. В: Икономическа мисъл – списание на Институт за икономически изследвания при БАН (под печат).

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и в нейното разработване не са ползвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.