

НЯКОИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ
НА БАНКОВАТА РИСКОВА КУЛТУРАПламен ДЖАПАРОВ¹

JEL G210

Резюме

Ключови думи:

рискова култура,
банки, оценка на
рисковата култура.

Въпреки, че необходимостта от оценка на банковата рискова култура все по-често попада в ползрението на редица автори, регулатори и консултантски организации, изследванията в тази област срещат редица затруднения. Те, обаче, не бива да се разглеждат като непреодолими бариери пред подобни проучвания, а като отправна точка към дефинирането на релевантен изследователски модел. Независимо от прилаганите модели, крайният резултат от анализа на рисковата култура трябва да бъде обективна, независима и проактивна оценка на подхода на банковата институция към риска и нейните възможности и перспективи за бъдещи действия в тази област.

Въведение

Когато се говори за изследване на рисковата култура в банките, мненията на специалистите варират от „Това не е толкова трудна задача” до „Това е изключително трудна задача”. Истината вероятно е по средата, но безспорен е фактът, че в практиката опитите за подобна оценка срещат немалко препятствия. Ето защо, бариерите пред анализа на рисковата култура в банките следва да се разгледат най-малко на две нива. На първо място, е необходимо обобщение на предизвикателствата пред изследването на институционалната рискова култура, въобще. Второ, акцент трябва да се постави върху специфичните проблеми при изследването на банковата рискова култура. Едва тогава би могло да се говори за конструиране на адекватен модел за изследване на рисковата култура в съвременните банкови институции. В последните години с тази задача се заемат множество автори, но м е трудно да говорим за пълна приемственост в използваните подходи.

Обект на изследване в статията е банковата рискова култура. *Предмет* на изследване са възможностите за нейната оценка и анализ. *Целта* на разработка-

¹ Катедра Финанси, Икономически университет – Варна, България. e-mail: pl.djaparov@ue-varna.bg

та е да се представят ключовите бариери, затрудняващи оценката на рисковата култура в банките и на този фон да се обобщят и коментират съществуващите модели и рамки за изследването ѝ.

1. Предизвикателства пред изследването на рисковата култура

Голяма част от затрудненията при оценката¹ на феномена „рискова култура“ в банките са общовалидни за всички организации, включително и за тези извън финансовата сфера. Ето защо за отправна точка на анализа тук ще си послужим с една от най-често цитираните дефиниции на термина „рискова култура“, според която тя включва „нормите на поведение на индивидите и групите в рамките на организацията, които детерминират начина, по който те идентифицират, разбират, обсъждат и противодействат на рисковете, пред които организацията се изправя и които тя предприема“ (Institute of International Finance, 2009, p. 32). Въз основа на тази дефиниция можем да направим извод, че проблемите пред анализа на рисковата култура, в широк смисъл, произтичат преди всичко от нейната природа (Towers Watson, 2011, pp. 1-2) и по-конкретно от факта, че тя е *интердисциплинарен феномен*, който няма точно измерими граници.

Рисковата култура се влияе значително от взетите, както на стратегическо, така и оперативното ниво, решения, т.е. тя е техен косвен *продукт*. С голяма степен на сигурност, обаче, би могло да се констатира, че едновременно с това тя представлява и *среда* за вземане на правилните решения, както от мениджмънта, така и от останалите субекти на всички йерархични равнища в организацията. С други думи, рисковата култура оказва значително въздействие върху способността за вземане на дългосрочните стратегически решения на ръководството и на ежедневните решения на служителите (Institute of International Finance, 2009, p. 8).

В допълнение, рисковата култура е само един аспект на общата институционална култура, редом с иновационната култура, културата на клиентско обслужване, културата на безопасността (Sheedy and Griffin, 2014, p. 4). Ето защо, тя не бива да се разглежда като нещо отделено от ценностите и нагласите на служителите, детерминиращи поведението им и във всяка друга сфера на дейност. В този смисъл, оценката на ефективността на рисковата култура не бива да се извършва самоцелно, нито пък изолирано от дефинираните от висшето ръководство общофирмени стратегии и задачи.

И нещо още по-важно – институционалната рискова култура не се отъждествява нито с рисковото ръководство, нито със съществуващите структури за управление на риска сама по себе си, а по-скоро представлява смисъла и приори-

ритета, който им се придава от персонала. В най-добрия случай, културата „дава власт” на тези структури, но и обратно – може да ги направи неефективни (Sheedy and Griffin, 2014, pp. 6-7). Културата не се позиционира вътре „в главите на хората”, а някъде „между главите на група от хора, където символи и значения са изразени публично, например, във взаимодействия на работни екипи, в заседанията на съвета, но също така и в материални обекти” (Alvesson, 2002, p. 4). Следователно, тя е много по-широка конструкция, отразяваща въздействието на множество икономически, социални, психологически и поведенчески детерминанти. Те, от своя страна, се проявяват в почти всички организационни аспекти – лидерство, организационна структура, процесна организация, вътрешна комуникация, стимулиране и обучение на служителите и т.н.

Иначе казано, рисковата култура е сбор от множество взаимодействия и процеси, които протичат непрекъснато в рамките на организацията. В този смисъл, за да се добие представа за нейния цялостен облик, е необходимо всички те да се проучат достатъчно изчерпателно. Изследването на всеки от тях поотделно, обаче, в повечето случаи е твърде трудоемко. Друг проблем, който възниква тук, е липсата на гаранции, че сборът от оценките на отделните съставни части дава ясна представа за състоянието на цялото. Още повече, че в риск мениджмънта „едно плюс едно не е непременно равно на две” (Deloitte, 2013, p. 18). Освен това, при обединяването на данните от анализа на отделните елементи, от една страна, лесно се открояват общите принципи и тенденции, но от друга, богатите на информация детайли се губят в процеса.

Едно от най-значимите препятствия пред изследването на рисковата култура въобще, се поражда от обстоятелството, че доминираща част от елементите и характеристиките ѝ *не позволяват тя да бъде определена с точни количествени показатели*, а предполагат използването предимно на качествени параметри. Едни от малкото количествени измерители, които биха могли да бъдат от полза, са (Ernst & Young and IIF, 2013, p. 14):

- брой на рисковите лимити, които са нарушени без предварително одобрение „отгоре”;

- брой на идентифицираните във вътрешните одиторски доклади проблеми, свързани с риска;

- процент на декларираните от самите служители и звена проблеми във връзка с контрола и риска;

- съотношението между постоянните възнаграждения на служителите и променливите стимули, обвързани с рисково-претегления принос в резултатите на банката на всеки от тях.

Всъщност, обект на наблюдение тук е не рисковата култура в нейния агрегиран вид, а по-скоро индивидуалното поведение, което е относително по-лесно да бъде оценено. Естествено, поставянето му в определени количествени граници и параметри също е сериозно предизвикателство. Ето защо на практика оценката на организационната рискова култура отразява степента на съответствие или разминаване между поведението на отделните служители, спрямо третирането на риска и съгласуваните на стратегическо равнище ценности, норми и практики в тази област. Липсата на широк набор от количествени измерители, които се намират в пряка връзка с ефективността на рисковата култура в организацията, до голяма степен възпрепятства използването на статистически значими емпирични модели за анализ и диагностика. Това обстоятелство значително стеснява кръга на релевантните изследователски подходи и техники.

Така на преден план при оценката на организационната рискова култура излизат следните качествени параметри: съзвучие в нагласите на мениджмънта и служителите спрямо поемането на рискове; наличие на единен общ език за риска; причини за нарушаване на рисковите лимити; пълнота и яснота на рисковите стратегии и политики; качество и честота на обученията на персонала по въпросите за риска и пр.

Оценката на тези характеристики се основава предимно на възприятията на отделни членове на организацията. В практиката тяхното отчитане се осъществява посредством предварително разработени въпросници, които имат за цел да обхванат и „уловят” цялостната визия на всеки служител към риска и неговото третиране и управление. Както вече стана ясно, рисковата култура се проявява в мисленето, действията и поведението на всички лица и групи в рамките на организацията. Ето защо, нейният анализ налага във въпросниците да се използва *широк набор от психологически, поведенчески, управленски и социални променливи*. При това е необходимо да се оценява не само изолираното им въздействие, а и комбинираното им влияние върху цялостната организационна рискова култура. Освен това, за обективна и обхватна оценка на рисковата култура в съвременните корпорации, е необходимо провеждане на *изследване сред представители на всички бизнесполета и йерархични равнища*, следвайки максимата, че „рискът е еднакъв ангажимент за всички”. Това, обаче, е изключително затруднено при глобалните корпорации, които развиват дейност на огромни географски територии и в разнородни бизнессфери.

Друго сериозно предизвикателство пред изследването на институционалната рискова култура е *дефицитът на достоверна, пълна и надеждна информация*. Той може да се дължи основно на качеството на резултатите, получени

от отговорите на въпросниците от служителите. В много случаи те могат да демонстрират *нееднозначни и противоречиви тенденции*. Оценката на всеки служител за това, доколко ясни са приетите от борда стратегии и политики за риска, например, е субективна. Тя зависи, както от неговите квалификации и опит, така и от преките му компетенции и задължения в организацията. Коректните резултати от проведените изследвания сред отделните мениджъри и служители могат да бъдат застрашени и от *умишлено скриване или изкривяване на информация*. Причините за това обикновено са от личен характер (PricewaterhouseCoopers, 2011, p. 30). Като такива могат да се посочат: страх от наказание, липса на мотивация, стремеж към кариерно развитие и т.н.

Възможно е също така анкетираните да не разполагат с пълна и надеждна информация по зададените въпроси или да не ги разбират добре. Това обикновено провокира служителите да дават отговори от „положителната скала” (Goodsall, 2011, p. 158), което неминуемо води до изкривяване на резултатите. Това, от своя страна, предизвиква *илюзорно чувство на комфорт и сигурност*. Всички тези ограничения биха довели до „пропускане” на реалните нагласи на персонала и неправилна оценка на съществуващата към даден момент рискова култура. Това, от своя страна, налага много фино прецизиране на избрания изследователски подход.

Друг проблем при оценката на организационната рискова култура е, че не е целесъобразно търсенето на „идеален” бенчмарк (Power et. al., 2013, p. 96), който отразява най-добрите практики за всеки от ключовите ѝ компоненти и е валиден за всички организации. Разбирането за „добра” и „лоша” рискова култура в голяма степен зависи от спецификите в дейността на всяка организация, дългосрочните ѝ стратегии и приоритети, изповядваната рискова философия и водещите ръководни ценности.

Без съмнение, всички предизвикателства пред оценяването на рисковата култура в съвременните организации стоят в пълна степен пред банковите институции. Дори нещо повече – особеностите и динамичното развитие на банковия бизнес, в комбинация с факта, че „фирмите във финансовата индустрия се различават от другите фирми по честотата, с която служителите вземат решения, свързани с риска” (Stulz, 2016, p. 56), генерират допълнителни затруднения и изисквания. Националните и международните регулаторни органи поставят все по-голям акцент върху способността на банките да докажат, че разполагат с ефективна рискова култура. Рейтинговите агенции и финансовите пазари пък признават, че „състоянието на рисковата култура на финансовите компании въздейства силно върху тяхната стойност” (Davidson et. al., 2012, p. 12). Ето

защо, подходите за оценка на банковата рискова култура непрекъснато трябва да бъдат привеждани в съответствие с актуалните предписания в тази област, както и с най-добрите практики.

Безспорен е фактът, че поемането на риск стои в основата на банкирането; той е двигателят на банковия бизнес, защото по-високата възвръщаемост изисква поемането и на повече риск. В този смисъл, няма да бъде пресилено да се каже, че поемането на твърде малко риск може да бъде също толкова опасно за просперитета на банката, колкото и прекомерното „впускане” в множество високорискови сделки. Именно ефективната рискова култура на банките предполага, че поетите рискове неминуемо ще бъдат оправдани и ще се акцентират като такива от всички субекти в банковата организационна структура. Ето защо, при изследването на рисковата култура в банката безспорно следва да се прави разграничение между поемането на „up-side” рискове, които оферират шансове за успех и „down-side” рисковете, разглеждани като синоним на „загуба”. Едновременно с това моделът за оценка трябва да „държи сметка” и за баланса между поетите оправдани и неоправдани рискове.

Освен това, традиционните разделения на рисковете по категории към днешна дата в много случаи не са подходящи за банковите институции. Рисковете, които съпътстват банковото дело, се модифицират и увеличават непрекъснато под влияние на фактори като ежедневните продуктови и процесни иновации и навлизането в нови пазари и територии. Типични примери във връзка с това са продуктите, които съчетават разнородни характеристики (структурираните продукти) или случаите на корелации и концентрации, включващи множество рискови класове. В този смисъл анализът на рисковата култура на банките следва да обхваща отношението и поведението на банковите служители спрямо пълния набор от традиционни и нови рискови категории.

Освен генерираната от въпросниците първична информация, фундаментално значение за изготвянето на холистична, обективна и безпристрастна оценка на организационната рискова култура има и *набирането на релевантна, пълна и надеждна вторична информация*. Тя включва, например, изявлението на висшето ръководство във връзка с одобрения рисков апетит, рисковите политики, документираните цели и задачи на програмите за обучение на персонала във връзка с риска и т.н. В повечето случаи, обаче, тази информация няма публичен характер, а намира проявление само във вътрешни разпоредби, правила и указания. А банките не са изначално „отворени” към външни изследователи (Power et. al., 2013, p. 9). Достъпът до подобни документи често е силно затруднен. В немалко случаи информацията дори е *строго конфиденциална*.

В известен смисъл изследването на банковата рискова култура се улеснява от наличието на изключително строги регулации към сектора. Те задължават банките да разполагат с определени публични и вътрешни документи в областта на рискмениджмънта. Но различната нормативна уредба в отделните страни в определени ситуации може да доведе до противоречия или различни тълкувания, особено в случаите, когато се оценява рисковата култура в отделни дивизии на голяма банкова група.

2. Модели за оценка на рисковата култура

Повечето водещи консултантски организации са разработили рамки, модели и диагностични инструменти за оценка на институционалната рискова култура. В професионалната практика на големите корпорации, в т.ч. банкови групи, в Европа и САЩ, тези анализи се допълват и от работата на специализирани организационни психолози. С помощта на статистически и психологически техники, те идентифицират какво мислят служителите на банката, прогнозираят тяхното бъдещо поведение и предлагат варианти за коригиране, където това е необходимо.

Относително всеобхватен поглед върху организационната рискова култура дава рамката, представена от *Deloitte*. Нейната цел е едновременно тестване на ефективността на системите и процесите и анализ на поведението на субективния фактор – мениджмънт и служители. За целта се използва система от 16 индикатора (*Deloitte*, 2011, р. 19). Оценката на всеки от тях включва множество техники и подходи, обединяващи редица други количествени и качествени показатели. Предложените в рамката индикатори са разделени в четири групи: рискови компетенции, организация, взаимоотношения, мотивация.

След това за всеки от индикаторите се определят *крайни стойности* под формата на количествени лимити, „добри” и „лоши” практики, „желано” и „вредно” поведение и т.н. За „вредно” поведение се счита, например нежелание за учене от минали грешки, „награждаване” на твърде агресивното поемане на рискове, „следване на стадото” и т.н. Примери за „желано” поведение пък са: консултиране с другите в случай на съмнение, възприемане на управлението на риска като личен ангажимент, насърчаване на конструктивен и непрекъснат диалог за риска и др. (*Deloitte*, 2013, р. 12).

Сходна рамка за оценка на рисковата култура е предложена от *McKinsey & Company* (Levy et. al., 2010, pp. 5-6)². Тук ключовите фактори, детерминиращи рисковата култура, са десет на брой и могат да бъдат определени в диапазона между неподходящи (висок риск) и успешни (нисък риск). Тези фактори са

класифицирани в 4 групи – прозрачност на риска, признаване на риска, съпричастност към риска и респект към риска.

Подобен модел за оценка на организационната рискова култура се предлага и от *Towers Watson & Co.* Той включва разработването на въпросник за рисковата култура, състоящ се от осем категории въпроси. Това са: организационна култура; рисков апетит, рискова стратегия и рискови политики; ангажимент на висшето ръководство; роли и организационна структура; рискови процеси и контрол на риска; отчетност; технологии и инфраструктура; инструменти и методи. После се отбелязва, че за по-обхватна оценка на рисковата култура в големите корпорации е желателно за всяка категория да се съставя самостоятелен подвъпросник (Towers Watson, 2011, р. 3).

Относително по-завършен модел за оценка на рисковата култура е предложен от *Института за риск мениджмънт (IRM)*. Той представя рисковата култура като „сума от множество взаимодействия” (Hindson, 2012, р. 16). Според предложения модел, оценката на рисковата култура трябва да започне „отвътре-навън”, т.е., на първо място, следва да се извърши анализ на личната предразположеност към риска на индивидите в организацията. За целта са разграничени осем типа личности, според тяхното отношение и нагласи към риска (Trickey, 2012, р. 29). Анализът се допълва с оценка на етичните ценности на индивидите в организацията. По отношение на тях, моделът включва три групи въпроси: съобразяване с авторитети (тук се изследва склонността на субектите към спазване на правилата, придържане към „духа на закона”), „етика на грижата” (изследват се качества като емпатия, загриженост, уважение) и „етика на разума” (фокусът тук е върху качества като мъдрост, опит, предпазливост) (Lewis, 2012, р. 35).

Така индивидуалната предразположеност на служителя към риска, заедно с персоналните му етични ценности, формират неговото поведение спрямо риска и предопределят начина, по който той взема решения по повод третирането му. Тъй като организацията представлява група от индивиди, то нейното цялостно поведение и отношение спрямо риска (рисковата ѝ култура), е нищо повече от „комбинацията от взети решения за риска от всички нейни членове”. В същото време организационната рискова култура е в пряка неразривна връзка и с цялостната институционална култура. Ето защо, авторите на модела добавят нови щрихи към оценката на рисковата култура, като предлагат разработването на проста матрица, съставена от 4 квадранта, които съответстват на 4 типа институционална култура, характерни за отделните бизнесорганизации. Две дименсии детерминират мястото на съответната организационна култура в тази матрица – управленски дух и „налагане на съгласие”.

Последният етап на IRM-модела за оценка на рисковата култура включва диагностициране на нейните конкретни компоненти. За целта се използват осем ключови индикатора, класифицирани в четири групи: „тон на върха”, ръководство, компетенции и вземане на решения. Всички тези показатели трябва да се управляват и осъществяват ефективно, за да се осигури здравословна рискова култура, в съответствие със стратегическите цели и бизнесмодела на организацията (Hillson et. al., 2012, p. 25).

Така, комбинирайки резултатите от няколко анализа, IRM-моделът дава възможност за консолидиран поглед върху рисковата култура на организацията. Той отразява, както индивидуалните нагласи и възприятия спрямо риска на членовете ѝ, така и колективното фирмено отношение към риска, намиращо израз във взетите решения на всички йерархични нива.

Ernst and Young, Pricewaterhouse Coopers и *KPMG* на свой ред също въвеждат свои рамки, представящи основните елементи на рисковата култура. В обобщен вид показателите за оценка на рисковата култура в рамките на всички консултантски агенции са представени в табл. 1.

Таблица 1

Обобщение на факторите на рисковата култура

Категории фактори	Deloitte	Ernst&Young	IRM	KPMG	McKinsey	PWC	Towers Watson
Потвърждение на риска			X		X		
Комуникация			X		X	X	X
Възнаграждения и пърформанс мениджмънт	X	X	X			X	
IT системи							X
Лидерство (тон на върха)		X	X	X		X	X
Взаимоотношения между служителите	X						
Респект към риска					X		
Отзивчивост към риска					X		
Компетенции на служителите за риска	X		X			X	
Статут на рисковите функции			X	X			
Процеси и процедури на риск мениджмънта						X	X

Ясни отговорности			X	X		X	
Организационна структура и ръководство	X	X	X				X

Източник: Power et. al., 2013, p. 94.

Основната идея на всички разглеждани модели очевидно е да се оцени количествено (където е възможно) и качествено рисковата култура на организацията като съвкупност от измерените елементи и на тази основа да се отдаде приоритет на тези, които изискват по-специално внимание. „Белезите” на рисковата култура, колкото и несъвършени да са, трябва да се съпоставят със съвкупност от съгласувани критерии, позволявайки да се направи сравнение на „действителната” рискова култура с някакъв идеал. Това позволява да бъдат идентифицирани „пропуски”, които след това могат да бъдат предмет на по-нататъшни интервенции за подобряване на проблемните „белези”.

Ясно е, че на повърхността се наблюдават известни различия между рамките на отделните консултантски агенции. Така например, някои от тях (EY, PWC) акцентират на системите и структурите, стоящи в основата на риск мениджмънта. За разлика от тях, при други (Deloitte, McKinsey) фокусът пада върху поведенческите аспекти и взаимоотношенията вътре в организацията. Това разминаване подсказва, че все още няма категорично постигнато съгласие за „белезите”, по които трябва да съдим за качеството на рисковата култура в организацията.

Въпреки различните становища за акцента и спецификацията на елементите, които изграждат рисковата култура, има и значителна приемственост в подходите. По-специално, съществува обща увереност, че рисковата култура е нещо, което трябва да се изследва и управлява и следователно, трябва да бъде проследявана по структуриран начин с помощта на различни инструменти. Между самите елементи също съществуват повече сходства, отколкото диаметрални различия. Така напр. като фактор на рисковата култура в почти всички модели се сочи „тонът на върха” (лидерството). Други често срещани категории са комуникацията, системите за възнаграждения, управлението на пърформанса, рисковото ръководство и организацията на риск мениджмънта.

Всички модели се обединяват и около становището, че за получаване на адекватни, достоверни и статистически значими данни, е необходимо в проучването да участват достатъчен брой представители на всички йерархични равнища, бизнесполета, дивизии и звена в съответната институция, подбрани на случаен принцип. Вторичните данни, от своя страна, се набавят чрез достъпна

публична информация, отнасяща се до структурното и процесното изграждане на риск мениджмънта.

Като основен „тесен момент“ в разглежданите модели може да се посочи обстоятелството, че немалка част от съставните им части преливат в по-обща корпоративни ръководни принципи, вместо да са строго обвързани към рисковата проблематика (Power et. al., 2013, p. 95). В модела на IRM, например, акцентът пада върху чисто управленски категории като ръководство, компетенции, процес по вземане на решения. В модела на Deloitte пък се говори за „непрекъснато културно подобрене“ (Deloitte, 2012, p. 6), с което се правят препратки към управленската концепция за тотално управление на качеството и философията на непрекъснатото усъвършенстване. Такова размиване на фокуса е често срещано явление в дискусиите за рисковата култура, което още веднъж доказва, че тя е сложна абстракция от широка гама взаимно свързани детерминанти.

В повечето модели и рамки, представени от консултатските организации, прозира и друг концептуален проблем. В по-голямата си част те разглеждат само чистия „downside“ риск, т.е. рискът бива артикулиран като нещо лошо, което трябва да се редуцира чрез рисковата култура. В този смисъл тя се разглежда и представя като своеобразна „спирачка“ пред чистия „downside“ риск. Тази интерпретация значително стеснява обхвата на феномена „рисковата култура“, приравнявайки я до голяма степен с процесите и процедурите на риск мениджмънта, „призвани“ да осигурят подходящата степен на избягване на неоправданите рискове.

На преден план тук излиза и въпросът с пригодността на разглежданите „външни“ модели за оценката на банковата рисковата култура. Доколкото банките могат да се разглеждат като „търговци от особен род“ (Вачков и др., 2009, с. 85), представените модели за оценка на организационната рисковата култура в широк смисъл би следвало да дават резултати и по отношение на тях. Тяхната достоверност, обаче, не бива да се абсолютизира. Разработените рамки и модели маркират основните насоки и параметри за оценка на банковата рисковата култура, но те не трябва да се прилагат „сляпо“ и непосредствено. Спецификите в устройството и дейността на трезорите по принцип, а и на всяка отделна изследвана банка, по-конкретно, поставят допълнителни изисквания към използваните модели.

Освен на моделите за оценка на рисковата култура на организации от практиката, тук трябва да се спрем и на наличните по темата регулаторни и академични публикации. Единственият регулаторен документ, отнасящ се конкретно

до оценяването на рисковата култура на банковите институции, е дело на Борда за финансова стабилност (Financial Stability Board, 2014). Рамката включва 3 основни раздела: фундаментални елементи на добрата рискова култура, индикатори на добрата рискова култура и общи надзорни насоки. Като фундаментални елементи се определят рисковото ръководство, рисковият апетит и компенсациите. FSB предлага 4 групи индикатори, отнасящи се до тона на върха, отговорността, ефективната комуникация и възможностите за ескалиране, оспорване и стимулиране.

За разлика от практическата сфера, в академичната област все още се усеща дефицит на разработки, отнасящи се до възможностите за изследване на банковата рискова култура. В една от малкото задълбочени научни разработки по темата дори се констатира наличието на „академична небрежност” по темата (Power et. al., 2013, p. 89). Сходен на подхода на консултантските агенции е този, предложен от McConnell. В свой труд той представя 6 ключови драйвера за оценка на рисковата култура: лидерство; стратегия; вземане на решения; контроли/проверки; набиране на служители, обучение, компетентност; възнаграждения (McConnell, 2013, pp. 58-63). Рамката на автора се базира на разработена от FSA методика за честно третиране на клиентите в частта ѝ, посветена на културата (Financial Services Authority, 2007).

По-различна гледна точка към проблема с изследването на рисковата култура на финансовите институции предлагат Power, Ashby и Palermo. Те представят относително неутрална визия на рисковата култура, считайки, че само по себе си не е приемливо да се говори за „добра” или „лоша” рискова култура. В други свои публикации авторите стигат дори по-далеч в критиките си към съществуващите модели за оценка на рисковата култура. Така например, те подлагат на съмнение значимостта на „тона на върха” при формирането на рисковата култура (Power et. al., 2014, p. 7).

Авторите поставят в основата на своето изследване шест ключови „дилеми”, които „определят и са фундаментални за начина, по който организациите мислят за и въздействат върху своята рискова култура”. С други думи, рисковата култура е израз на позицията на организацията между двете крайности на съответната „дилема”. Авторите считат, че в институциите, заемащи балансирана позиция между двете крайности, може да се говори за по-ефективна рискова култура. „Дилемите” са: 1) авторитетът на рисковата функция: бизнеспартньор или независим съветник?; 2) на каква основа са взаимоотношенията между рисковата функция и бизнесединиците – неформални мрежи или формални процеси?; 3) риск или контрол?; 4) вътрешна промяна или използване на външ-

ни консултанти?; 5) собствена рискова култура или регулаторна култура?; 6) лостове за въздействие върху поведението: етика или стимули?

Друга академична разработка, посветена на изследването на банковата рискова култура, е дело на Sheedy и Griffin. През 2014 - 2015 г. те провеждат изследване сред 30 126 служители от 271 бизнесединици в общо 7 големи канадски и австралийски банки (Sheedy and Griffin, 2016, p. 4). В проучването участват служители от всички нива, като известен превес имат средните и висшите мениджъри, както и специалистите по управление на риска. Методологията на изследването се фокусира върху оценка на рисковата култура, но на практика може да се определи като по-широко, тъй като обхваща и анализ на поведението спрямо риска и възприятието на персонала за изградените структури в подкрепа на рискмениджмънта. По-конкретно, анкетите се състоят основно от твърдения, които изискват отговори в шестстепенна скала на Ликърт. Въпросите са групирани в 5 блока: демография, лична толерантност към риска, рискова култура, възприятия за рисковите структури на банката, поведение спрямо риска.

С цел да се направи оценка на рисковата култура, Sheedy и Griffin използват специално разработена скала. Процесът на валидиране на тази скала идентифицира четири основни фактора на рисковата култура. Важно е да се отбележи, че авторите всъщност не изследват индивидуалното поведение на всеки служител, а изчисляват осреднени факторни оценки. Те са създадени, като средно аритметично от оценките за 3 до 6 свързани айтема, които описват фактора. Четирите фактора *по отношение на рисковата култура* са: оцененост, проактивност, избягване и мениджмънт. В друг блок се оценяват *възприятията на служителите за рисковите структури в банката*. Трета група въпроси е свързана с *поведението на персонала във връзка с риска*. Тук служителите оценяват както собственото си поведение, така и наблюденията им върху поведението на колеги.

Безспорно разгледаният изследователски модел има множество приноси в областта на емпиричното оценяване на въпросите за риска и рисковата култура. Достатъчно е да се отбележи, че за първи път се прави опит за почти изцяло количествена оценка на изследвания феномен, въз основа на редица статистически методи.

Прилагането на подхода в пълния му вид в други условия, обаче, би било много проблематично, дори след евентуално негово адаптиране на местна почва. Тази констатация се основава на няколко по-важни обстоятелства. Първо, изследването на Sheedy и Griffin не се спира на част от широко възприетите

детерминанти на рисковата култура, като, например, „тона на върха”, функциите на рисковите комитети и главния рискдиректор, комуникацията за риска и т.н. Обосновката на авторите е, че „по отношение на тези характеристики седемте банки в изследването се оценяват много високо” (Sheedy and Griffin, 2016, p. 22). Проблемът тук възниква от факта, че в повечето страни понастоящем не са провеждани каквито и да било изследвания, даващи основание да се направят същите предварителни предположения.

Второ, въпреки че в основата на изследването е поставена рисковата култура, то всъщност има различна цел от нейния анализ, а именно „основна цел на изследването е да се разбере по-добре връзката между рисковите структури, култура и поведение, за да се насърчи по-доброто поведение спрямо риска” (Sheedy and Griffin, 2016, p. 16). С други думи, рисковото ръководство и другите структури, подкрепящи рискмениджмънта, се разглеждат като нещо различно, но корелиращо с рисковата култура. А структурите и културата, заедно, рефлектират върху поведението спрямо риска, което се разглежда като зависима променлива в регресионния анализ. По наше мнение, този подход в известна степен „капсулира” рисковата култура, поставяйки я в твърде тесни рамки и изолирайки я от важни нейни елементи като програмите за обучение, системите за възнаграждения и т.н. Трето, спорно е и доколко надеждни могат да бъдат някои от изчисляваните факторни оценки, като например тези, основаващи се на самопреценката на всеки служител относно неговото собствено поведение спрямо риска.

Заклучение

На фона на всичко казано дотук сигурно е едно – към днешна дата не съществува единствен и безспорно „правилен” модел за изследване и анализ на рисковата култура на организациите и по-конкретно на банките. Мнозинството от автори и консултантски организации, обаче, се обединяват около становището, че анкетите са най-приемливият изследователски метод. Но за целта е необходимо да се приложи индивидуален подход при проучването на банковата рискова култура. Това означава, че преди да се съставят съответните въпросници, е необходимо да се направи анализ на това какъв е „общият фон”, на който изследваните банки осъществяват своята дейност и какво влияние оказва той върху формирането на рисковата им култура. Освен това, в зависимост от целта и дълбочината на проучването, е необходимо предварително да се състави концептуална рамка на рисковата култура, включваща определен брой категории, свързани с нейните елементи и детерминанти. И накрая, категориите трябва да са достатъчно гъвкави, за да могат да се приспособят към спецификите в структурната и про-

цесната организация на изследваните институции. На тази основа вече може да се пристъпи към формулирането на конкретните въпроси в изследването.

Бележки

- 1 В англоезичната литература са възприети изразите „measuring risk culture” и „assessing risk culture”, които на български език буквално се превеждат като „оценяване на рисковата култура”. Но с оглед на характеристиките на категорията „рискова култура” и на смисъла, който се влага в термина „оценка” в теорията и практиката у нас, считаме за по-релевантно да се говори за „изследване” и „анализ” на рисковата култура, отколкото за нейното „оценяване”, „оценка”, „измерване”, „диагностика” и т.н. Въпреки това, на места в текста присъстват понятията „оценка” и „оценяване”. Целта е, от една страна, запазване на смисъла, вложен в оригиналния източник, а от друга – избягване на повторения.
- 2 Изследването извежда водещите 10 фактора въз основата на проучени над 20 казуса, свързани с провали на рисковата култура в една или друга област. Освен финансови загуби вследствие на лоша рискова култура, проучването разглежда ситуации, свързани с многократни смъртни случаи на пациенти, вследствие на болнична небрежност; провали в сигурността, които костват огромни загуби на организациите; правни решения, които фирмите предприемат с цел избягване на бъдещи репутационни вреди; случаи на търговски измами и др. Според изследването, изведените 10 ключови фактора се срещат във всички организации и имат общовалиден характер.

Литература

1. Вачков, СТ., Георгиев, Л. и Камеларов, АТ. (2009) *Въведение в банковото дело*. Варна.
2. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organisational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
3. Davidson, OL. et.al. (2012) *The Need to Build a Strong Risk Culture Is Growing*. [Online]. Available from: <https://www.towerswatson.com>.
4. Deloitte. (2012) *Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen and report*. [Online]. Available from: <https://www2.deloitte.com>.
5. Deloitte. (2013) *Risk culture: Understand and manage what drives risk management behaviours*. [Online]. Available from: <https://www2.deloitte.com>.
6. Deloitte. (2011) *Risk and Regulatory Review. The risk return proposition*. [Online]. Available from: <https://www2.deloitte.com>.

7. Ernst&Young, Iif. (2013) *Remaking financial services: risk management five years after the crisis, A survey of major financial institutions*. [Online]. Available from: <http://www.ey.com/>.
8. Financial Services Authority. (2007) *Treating customres fairly – culture*. [Online]. Available from: <https://www.fca.org.uk/>.
9. Financial Stability Board. (2014) *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture A Framework for Assessing Risk Culture*. [Online]. Available from: <http://www.fsb.org/>.
10. Goodsall, D. (2011) Risk culture surveys – do they get it right?. In: *Risk management today*. [Online] No 10, pp. 157-159. Available from: <http://www.pwc.com.au>.
11. Hillson, D. et.al. (2012) Models of risk culture, In: *Risk culture: Resources for Practitioners*. [Online], pp. 22–27. Available from: <https://www.iaa.org.uk/>.
12. Hindson, A. (2012) A practical approach to risk culture, In: *Risk culture: Resources for Practitioners*. [Online], pp. 16–19. Available from: <https://www.iaa.org.uk/>.
13. Institute Of International Finance. (2009) *Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*. [Online]. Available from: <https://www.iif.com/>
14. Levy, C., Lamarre, E. And twining, J. (2010) *Taking control of organizational risk culture*. [Online]. Available from: <https://www.mckinsey.com/>
15. Lewis, P. (2012) The individual – personal ethics, In: *Risk culture: Resources for Practitioners*. [Online], pp. 34–39. Available from: <https://www.iaa.org.uk/>.
16. Mcconnell, P. (2013) A risk culture framework for systemically important banks. *Journal of risk and governance*, Volume 3, Number 1.
17. Power, M., Ashby, S. and Palermo, T. (2014) *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture Feedback on the FSB's Consultative Document*. [Online]. Available from: <http://www.fsb.org/>.
18. Power, M., Ashby, S. and Palermo, T. (2013) *Risk culture in financial organisations. A research report*. [Online]. Available from: <http://www.lse.ac.uk/>.
19. Pricewaterhousecoopers`S Financial Services Institute. (2011) *Cure for the common culture: Building effective risk cultures at financial institutions*. [Online]. Available from: <http://www.pwc.com/>.
20. Sheedy, E. and Griffin, B. (2014) *Empirical Analysis of Risk Culture in Financial Institutions: Interim Report*. Macquarie University.

21. Sheedy, E. and Griffin, B. (2016) *Risk Governance, Structures, Culture and Behaviour in Banks: A View from the Inside*, Version February 2016, Macquarie University.
22. Stulz, R. M. (2016) Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks, *Frbny Economic Policy Review*.
23. Towers Watson. (2011) *Measuring risk culture: A powerful approach to demonstrate embedding of risk management within an organization*. [Online]. Available from: <https://www.towerswatson.com/>.
24. Trickey, G. and Walsh, GR. (2012) The individual – predisposition to risk, In: *Risk culture: Resources for Practitioners*. [Online], pp. 28-33. Available from: <https://www.iaa.org.uk/>.