

Риск-менеджмент в кредитной организации

Методический журнал

Издается с 2011 года.
Выходит один раз в квартал

№ 4 (56) \ 2024

Зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор) 30 ноября 2017 г.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-71753

Учредитель и издатель
ООО «Регламент»
www.reglament.net

Генеральный директор **Е.В. Якунина**

Главный редактор **М.В. Чайка**
risk@reglament.net

Ответственный секретарь Департамента
финансовых и методических изданий
И.М. Ананьева
Выпускающий редактор **Е.В. Полякова**

**Отдел предпечатной подготовки
и производства**
Начальник отдела **А.Н. Тимченко**
Верстка **С.В. Шеришорин**

Отдел маркетинга
Директор по маркетингу **А.В. Гришунин**
grishunin@reglament.net

© ООО «Регламент», 2024

Индексы в каталогах
УП УРАЛ-ПРЕСС: 36193
«Книга-Сервис»: 26167

Подписка через Интернет
www.reglament.net

Редакционная подписка
возможна с любого месяца.
Телефон отдела прямых продаж
(495) 255-5177, доб. 215
E-mail: podpiska@reglament.net

По всем вопросам, связанным с доставкой изданий и отчетных документов, обращайтесь в отдел распространения и логистики ООО «Регламент» по тел. (495) 255-5177, доб. 289.

Мнения, оценки и рекомендации в статьях, размещенных в журнале, отражают точку зрения их авторов и не являются обязательными к исполнению. ООО «Регламент» и авторы материалов, опубликованных в журнале, не несут ответственности за возможные убытки, которые могут быть причинены лицам в результате использования или невозможности использования ими размещенных материалов. Пользователь самостоятельно оценивает возможные риски совершения юридически значимых действий на основе размещенной в журнале информации и несет ответственность за их неблагоприятные последствия. Полное или частичное воспроизведение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в рекламных объявлениях.

Адрес учредителя, издателя и редакции: 107031, г. Москва, ул. Петровка, д. 27, 5 этаж, пом. 8а.
Телефон (495) 255-5177.

Отпечатано в типографии «OneBook.ru» ООО «Сам Полиграфист». Адрес: 129090, г. Москва, Протопоповский пер., 6. Цена свободная. Подписано в печать 20.12.2024.

Экспертный совет журнала

Сергей АФАНАСЬЕВ, Сбер, исполнительный директор по исследованию данных
Алексей ЛОБАНОВ, Банковский институт НИУ ВШЭ, заместитель директора
Станислав ВОЛКОВ, управляющий директор методологической группы рейтингового агентства «Национальные кредитные рейтинги»
Александр ДЬЯКОНОВ, Центральный университет, академический руководитель направления наук о данных, д.ф.-м.н.
Игорь ФАРРАХОВ, ООО «РИСКФИН», заместитель генерального директора
Владимир КОЗЛОВ, компания Raisk, управляющий директор, FRM

Содержание

КРЕДИТНЫЙ РИСК

- 4 Михаил ПОМАЗАНОВ, НИУ «Высшая школа экономики»
ПРОБЛЕМА НЕОДНОЗНАЧНОСТИ РЕГУЛЯТОРНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЙТИНГОВОЙ ШКАЛЕ
По состоянию на 2024 г. регуляторные документы, регламентирующие переход на ПБР, допускают существенные неоднозначности при проектировании и проверке внутренней рейтинговой шкалы. Что позволит повысить корректность рейтинговых шкал?
- 17 Алексей СИДОРОВ, Банк ГПБ (АО)
АНАЛИЗ КРЕДИТНОГО КАЧЕСТВА ПОДРЯДЧИКОВ И КОМПАНИЙ С КОНТРАКТНОЙ СПЕЦИФИКОЙ: КАК СКОРРЕКТИРОВАТЬ ОЦЕНКУ РИСКА
Классические финансовые факторы могут не слишком хорошо подходить для оценки кредитного риска подрядчиков и контрактников. Как их скорректировать и какие факторы ввести дополнительно, чтобы добиться консенсуса между бизнесом и риск-менеджерами?

РИСК ЛИКВИДНОСТИ

- 29 Виталий ЗВЕРКОВ, Банк ВТБ (ПАО)
СПРЕД НОРМАТИВНОЙ ЛИКВИДНОСТИ КАК КОМПОНЕНТА ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ
Как допустимо рассчитывать надбавки за регуляторную ликвидность и почему они сегодня актуальны? Предложенные в статье механики можно расширять, адаптировать под свои правила фондирования и бизнес-ориентеры.

АНАЛИЗ ДАННЫХ

- 41 Александр ДЬЯКОНОВ, «Центральный университет», АО «ТБанк»
ОБРАБОТКА ТЕКСТОВ И ЯЗЫКОВЫЕ МОДЕЛИ: КОНЦЕПЦИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ, АРХИТЕКТУРА
В этом обзоре покажем разные области обработки текстов, опишем традиционные архитектуры (рекуррентные сети и трансформеры), а главное — концепцию языкового моделирования, позволяющую решать широкий круг задач.
- 61 Андрей БОЯРЕНКОВ, Иван КОНДРАКОВ, Станислав АРЕШИН, Андрей ТРУШИН, Банк ВТБ (ПАО)
ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС РЕАЛИЗАЦИИ AUTOML В БАНКЕ
Статья посвящена разработке процесса AutoML для моделей оценки PD клиентов-ИП в рамках экспресс-продуктов малого бизнеса. На примере реального кейса расскажем, как выстроен процесс, с какими проблемами столкнулась команда Банка ВТБ и как они были решены.

- 73 Дмитрий ТИМОХИН, Банк ВТБ (ПАО)
МОДЕЛЬ ПОДБОРА КОРЗИНЫ ПРОДУКТОВ НА ОСНОВЕ TOP-N СОСЕДЕЙ
Как для каждого клиента найти ближайших с точки зрения его поведения соседей и за счет этого обеспечить максимально релевантное предложение продуктов? Какие инструменты позволяют извлечь полезную информацию из последовательности действий клиента?

ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

- 81 Юлия СИМОНОВА, Т-Банк
**ПОЛНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ СУОР: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?
КАК КОМАНДА ИЗ СЕМИ ЧЕЛОВЕК СЭКОНОМИЛА МИЛЛИАРДЫ**
Когда вышло Положение № 716-П, команда Т-Банка сочла это отличным поводом реорганизовать СУОР. Благодаря автоматизации удалось в сжатые сроки собрать базу из более чем 2 млн событий и перейти на расчетный КВП, сэкономив миллиарды на капитале.
- 88 Елена РОЗАНОВА, ООО «РИСКФИН»
С ЗАБОТОЙ О КЛИЕНТАХ: ИЗМЕНЕНИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ УПРАВЛЕНИЯ НЕФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ
Роль регулирования в вопросах, связанных с отношением к потребителям, повышается. Анализируем принятые и планируемые изменения нормативной среды, связанные с управлением рисками и стимулирующие улучшать практики взаимодействия с клиентами.
- 99 Светлана БЕЛЯЛОВА, Росбанк
КАК ИЗМЕНИТСЯ ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ ИЗМЕНЕНИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И РЕГУЛИРОВАНИЯ В 2025 ГОДУ
Предлагаем обзор наиболее значимых трендов трансформации процессов управления операционными рисками в 2025 г., связанной с ожидаемыми нововведениями в регулировании вопросов операционного риск-менеджмента и изменением бизнес-моделей.

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- 113 Алексей ЧЕБЫКИН, Ак Барс Банк
**КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ ПРИ РАБОТЕ С МОДЕЛЯМИ:
КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ЖЕ НУЖНО ЗАКАЗЧИКУ?**
Говоря о клиентоцентричности, чаще всего имеют в виду клиентов внешних. Но есть и внутренние клиенты, с которыми разработчики моделей нередко говорят на разных языках. Как развернуть вектор клиентоцентричности вовнутрь и выстроить полноценный диалог?