



Александр Баранов
Независимый эксперт

Менеджмент достижения цели

ТАЛАНТ ХУДОЖНИКА МОЖЕТ ПРОРВАТЬСЯ ДАЖЕ СКВОЗЬ ПРОФЕССИЮ КОНТРОЛЕРА И РИСК-МЕНЕДЖЕРА

Эффективное управление рисками на финансовом рынке строится на нескольких базовых принципах, среди которых объективное понимание всей цепочки возможных угроз достижения цели. Однако правильное целеполагание и внутренняя готовность могут стать трамплином к достижению целей и в совершенно иных сферах.

Текст **Ольга Плотонова**

Фотографии **Павел Перов**

Александр Баранов — опытный специалист в области управления рисками и внутреннего контроля, в прошлом финансовый аналитик и управляющий активами, участник многих проектов в области рынка ценных бумаг, совершенно неожиданно открывшийся как художник. Мы встретились в галерее «Антифон», где прошла первая выставка картин Александра, поговорили не только о творчестве, но и его видении на российскую систему внутреннего контроля и управления рисками, а также особенностей деятельности рейтинговых агентств.

— Александр, как вы оцениваете уровень развития риск-менеджмента в компаниях российского фондового рынка на современном этапе?

— Позвольте я сделаю сначала небольшой исторический экскурс по теме внедрения риск-менеджмента в России, а потом поговорим о текущем моменте и отдельных нюансах.

— Давайте.

— За последние десять лет регуляторные требования в России в отношении управления рисками



для некредитных финансовых организаций претерпели качественные изменения. Начать стоит с того, что еще 10 лет назад регуляторные требования в части управления рисками отсутствовали во всем небанковском секторе. Наличие риск-менеджмента в банках тогда было законодательным требованием, а другие бизнес-организации подобные нормативные требования не затрагивали. В то время внедрение систем управления рисками в небанковской сфере было продиктовано исключительно желанием топ-менеджмента и иногда бенефициаров компаний. Причем это не было

обязательных нормативных требования для индустрии негосударственных пенсионных фондов.

— А в чем состоят, по-вашему, основные принципы риск-менеджмента в отечественной финансовой индустрии?

— Правильное управление рисками строится на нескольких базовых принципах. Одним из них — описание «контрольной среды». Осознанный, а не формальный риск-менеджмент на уровне компании — это неотъемлемая часть ее стратегического развития. Чтобы правильно определять цели и задачи, необ-

Правильное управление рисками строится на нескольких базовых принципах. Одним из них — описание «контрольной среды». Осознанный, а не формальный риск-менеджмент на уровне компании — это неотъемлемая часть ее стратегического развития.

продиктовано какой-то модой, а больше было вызвано бизнес-необходимостью. Отдельно стоит выделить «дочерние» компании иностранных банков и корпораций: там в большинстве своем требование к созданию системы риск-менеджмента исходило от иностранного акционера.

Своеобразным катализатором для внедрения и совершенствования управления рисками в России стал финансовый кризис 2008 года. Второй этап развития риск-менеджмента в России был связан с тем, что Банк России стал мегорегулятором на всем отечественном финансовом секторе и решил расширить некие требования для банковского сегмента на НФО. Мне довелось быть внутри этих событий, поскольку в 2009–2010 годах я своими руками создавал систему управления рисками в НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», когда еще не было соответствующих регуляторных требований, и, кстати, часть наших разработок по управлению рисками были использованы регулятором при создании

ходимо объективное описание текущего положения компании, скажем «карта уязвимостей, угроз» или, выражаясь языком риск-менеджмента, «карта рисков». При этом без правдивого описания текущей ситуации, той точки, в которой находится бизнес-компания и окружающей ее бизнес-среды невозможно объективно говорить о рисках. Российский бизнес и экономика страны в последние четыре года лет находятся в нетипичной для себя ситуации, по сути, то, что мы видим это затянувшийся стресс-тест. По сути, реализовалась целая цепочка, а вернее даже совокупность различных видов рисков: трансграничных, финансовых, социальных, технологических, которые ранее не были характерны для нашей страны. То есть, к уже имеющейся совокупности рисков российского бизнеса добавился новый спектр различных рисков. Компании финансового сектора в своей деятельности объективно обязаны учитывать эти реалии. Я сейчас имею в виду страновые риски отечественного бизнеса, которые непосредственно влияют

на правовую среду, инвестиционные ресурсы, финансовые продукты и услуги, инфраструктуру, клиентскую базу и т. д.

Но спустимся с макроуровня на микроуровень компании финансового сектора и поговорим непосредственно о системе внутреннего контроля и управления рисками. Для наглядности рассмотрим такой образ: у нас есть карта, на ней помечена некая финальная или промежуточная цель — точка на карте, к которой необходимо прийти. Чтобы достигнуть этой цели, необходимо правильно определить начальные координаты, откуда мы начинаем движение, и иметь объективное знание об окружающем ландшафте, и адекватную оценку возможных угроз по пути движения. Перейдем от данной иллюстрации к корпоративной практике — типичная компания отечественного финансового сектора нуждается в правильной диагностике текущего состояния и выявлении угроз, препятствующих реализации стратегии компании. В настоящее время с точки зрения инвестиционной индустрии такой системный подход мне представляется более правильным, чем только формальное выполнение регуляторных требований. При этом вопрос об обязательном исполнении не обсуждается — это, само собой, юридическая необходимость.

— Как правильно расставить эти «точки рисков»?

— Вообще, с точки зрения стандартов COSO¹, термин «риск» на уровне компании означает реализацию события

¹ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) — Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея — добровольная частная организация США, предназначенная для выработки соответствующих рекомендаций для корпоративного руководства по важнейшим аспектам организационного управления, деловой этики, финансовой отчетности, внутреннего контроля, управления рисками компаний и противодействия мошенничеству. COSO ERM — концепция интегрированного риск-менеджмента и внутреннего контроля.

не достижения планируемой (заданной) цели, цели бизнес-процесса, цели инвестиционного проекта, цели направления деятельности и т. д. Данная трактовка риска более общая чем ISO-шная: «риск — это комбинация вероятности события и его последствий» (ISO/IEC Guide 73). Соответственно, управление рисками — процесс, которым определяется и оправдывается набор предупредительных мер, для обеспечения выполнения плана с учетом приемлемого уровня затрат и безопасности. Это анализ, планирование, реализация мер, контроль и корректирующие действия. В общем, управление рисками и внутренний контроль в своей деятельности объективно взаимосвязаны. Риск-менеджмент в своей деятельности содержит функции контроля, а внутренний контроль в новой парадигме содержит функции управления регуляторными рисками. Такой подход сейчас имплементирован Банком России (в рамках 180-го информационного письма от 24.12.2020² и нормативных актов — Указаний Банка России 4501-У³ и 5683-У⁴). А лет 20 назад в российской практике к рискам относились исключительно как к ожидаемым потерям, умноженным на вероятность их получения (классический базельский подход для оценки рисков для кредитных организаций).

² Информационное письмо Банка России от 24.12.2020 № ИН-06-14/180 «О рекомендациях руководителям службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита, службы управления рисками финансовых организаций».

³ Указание Банка России от 21 августа 2017 г. № 4501-У «О требованиях к организации профессиональным участником рынка ценных бумаг системы управления рисками, связанными с осуществлением профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг и с осуществлением операций с собственным имуществом, в зависимости от вида деятельности и характера совершаемых операций».

⁴ Указание Банка России от 28.12.2020 № 5683-У «О требованиях к системе внутреннего контроля профессионального участника рынка ценных бумаг».

Еще до кризиса 2008 года в мировой практике недостижение цели тоже стало объектом внимания риск-менеджмента корпоративного сектора. Банковская практика все же больший упор в управления рисками делала на требованиями базельского подхода. Базельские требования связаны с поддержанием капитала в размере не менее 8% от суммы рисков (определенных в соответствующем базельском соглашении), взвешенных по активам. По сути, недополучение результата стали воспринимать как обобщенную реализацию негативных по-

следствий. Соответственно, в лучших практиках риск-менеджмент работает не только с оценкой возможных убытков и фиксацией реализаций этих рисков, но и с решением проблем недостижения планов. Не имеет смысла противопоставлять два этих подхода, так как реализация убытков представляет собой частный случай недостижения целей.

— Как эти подходы реализованы у нас?

— Российская финансовая индустрия в текущей ситуации вынуждена выбирать между двумя возможностями: экономить на всем, что может прийти в голову (на персонале, бизнес-процессах, технике, технологиях), и/или думать о последствиях и развитии. Первый подход в контексте риск-менеджмента может сводиться исключительно к формальному исполнению требований регулятора по управлению рисками. Такой подход можно назвать минимальной достаточностью. Второй подход помимо выполнения текущих регуляторных требований учитывает будущие регуляторные изменения, а также потребности развития компании. Образно говоря,

«минимальная достаточность» — это уровень «удовлетворительно», выполнил регуляторные требования, значит уже «не двойка», можешь работать. А если «двойка», то, как говорится: лицензия на стол и закрытие бизнеса.

В контексте риск-менеджмента опережение текущих регуляторных требований — это нечто большее, чем законодательная необходимость работать в зоне условной «тройки», это желание работать выше формального необходимого для ведения бизнеса барьера «удовлетворительно».

В лучших практиках риск-менеджмент работает не только с оценкой возможных убытков и фиксацией реализаций этих рисков, но и с решением проблем недостижения планов.

— А с точки зрения устойчивости компании достаточно ли ей работать на уровне «законодательной тройки»?

— Вне зависимости от выбранной стратегии управления рисками в компании: «минимальная достаточность» или «работа на опережение» — необходимо учитывать всю совокупность угроз и рисков (исходя из заявленных целей и стратегии компании), выявлять те, что непосредственно связаны с деятельностью компании и объективно их оценивать. «Работа на опережение» в контексте риск-менеджмента и внутреннего контроля связана с анализом и мониторингом поставленных задач, имеющихся ресурсов, оценкой возможных убытков и фиксацией дополнительных (непланируемых) затрат. Есть объективная часть рисков, связанных с деятельностью компании в определенной среде, и есть субъективная составляющая, учитывающая бизнес-модель компании, ее размеры, сферу и непосредственные ниши деятельности, стратегию развития и т. д.

Высокие риски, в России, как и у любой развивающейся экономики, это одна из составляющих среды,



в которой работает отечественный бизнес. При этом необходимо учитывать и особенности текущего момента вне зависимости от того, в каком секторе экономики работает компания: в финансовой индустрии или нет. Однако, нынешнее положение вещей ставит в определенном смысле финансовые компании по организации риск-менеджмента в более привилегированные рамки:

- риски финансовой индустрии более однородные,
- технологичность финансовой индустрии в целом выше среднего уровня всех субъектов российской экономики,
- в финансовой индустрии существуют жесткие регуляторные требования.

Последняя особенность априори вынуждает финансовые компании иметь систему управления рисками и систему внутреннего контроля, причем возникли эти потребности не спонтанно непосредственно сейчас, а гораздо ранее — как минимум с внедрения регуляторных требований по управлению рисками для некредитных финансовых организаций. Между тем, в компаниях нефинансового сектора, в которых были выстроены системы управления рисками и внутреннего контроля, это произошло в силу бизнес-необходимости и постановка подобной задачи исходила из потребностей бенефициаров бизнеса. В этом случае могли быть и плюсы:

если у хозяев бизнеса существуют реальные потребности в развитии риск-менеджмента и контроля, то подобная реализация, как правило, ориентируется на лучшие практики, а не на минимальные регуляторные требования.

— По вашим оценкам, в каких секторах культура управления рисками все-таки выше?

— В целом, по моей оценке, культура управления рисками значительно выше в финансовой сфере, чем в нефинансовой. Но это усредненная оценка, образно говоря, средняя температура по больнице. На самом деле, в крупных корпорациях реального сектора подходы



по управлению рисками достаточно продвинуты, и в ряде случаев крупные отечественные корпорации могут дать «фору» в части управления рисками многим российским финансовым организациям, в том числе даже и российским банкам, многие из которых в части управления рисками ориентируются исключительно на банковские нормативы достаточности капитала.

— И при этом требования к «рискам» в сфере некредитных финансовых организаций достаточно новы.

— Я бы вообще отметил достаточно короткую историю регуляторных требований по управлению рисками

в отечественной финансовой индустрии. В данном случае она более продолжительна для кредитных организаций (уходит своими корнями в 90-ые годы XX века), а для некредитных организаций регуляторные требования имеют менее 10-летнюю историю. На нормативном уровне требования по управлению рисками для НФО прописаны непосредственно для негосударственных пенсионных фондов (Указание 4060-У⁵) и для профу-

⁵ Указание Банка России от 4 июля 2016 г. № 4060-У «О требованиях к организации системы управления рисками негосударственного пенсионного фонда».

частников рынка ценных бумаг (Указания 4501-У). Работа над проектами этих нормативных актов началась примерно в одно время, однако в силу ряда субъективных причин нормативка для НПФ вступила в действие ранее. Вступление в силу нормативного акта для «профи-ков» было затянуто в силу длительных согласований с Минюстом некоторых терминов и формулировок. Например, Минюсту не понравилось, что для обозначения «высшего уровня» документа по управлению рисками по аналогии с международными практиками использовался термин «политика» — Минюст посчитал, что этот термин относится к иной сфере деятельности. Также

не повезло и традиционному термину риск-менеджмента — «риск-аппетит», так что для перехода из стадии проекта нормативного акта в стадию регуляторного требования пришлось заменить этот емкий термин на целый абзац повествования о совокупном риске, принимаемом профучастником.

— Вы удивительно подробно осведомлены о нюансах согласования.

— Мое знание этих казусов связано с тем, что я был председателем рабочей группы при Банке России по формированию проекта нормативного требования по управлению рисками для «профииков», то есть проекта Указания 4501-У. От Банка России сопредседателем данной рабочей группы был Александр Арефьев. Возвращаясь к моменту создания данного нормативного акта, я бы отметил серьезную вовлеченность регулятора, который детально обсуждал с представителями инвестиционной индустрии и СРО соответствующие требования и формулировки, а позже дал серию разъяснений по их исполнению.

Непосредственно для управляющих компаний ПИФ подобного нормативного документа от Банка России нет. Но там, кстати, НАУФОР очень быстро отреагировала и выпустила в 2019 году внутренний стандарт по управлению рисками для управляющих компаний ПИФ⁶. Поскольку в соответствии с законом о СРО⁷ члены СРО обязаны соблюдать внутренние стандарты, то фактически это обязательное регуляторное требование для УК ПИФ об управлении рисками.

⁶ Внутренний стандарт НАУФОР «Стандарты деятельности управляющих компаний паевых инвестиционных фондов». Утвержден Советом директоров НАУФОР 4 декабря 2019 года. Вступил в силу с 1 января 2020 года. <https://naufor.ru/tree.asp?n=31585>.

⁷ Федеральный закон «О саморегулируемых организациях в сфере финансового рынка» от 13.07.2015 № 223-ФЗ.

— По вашему мнению, этого регулирования достаточно?

— По-моему да, и тут, мой взгляд, Центральный банк исходит из экономической целесообразности. Она говорит о том, что все крупные УК обычно имеют две лицензии — по управлению ПИФ и НПФ и по доверительному управлению ценными бумагами. Значит, они будут подчиняться требованиям к риск-менеджменту в рамках Указания 4501-У плюс требованиям стандарта НАУФОР для УК ПИФ. Те крупные УК, которые не имеют лицензии ДУ, как правило, работают с пенсионным сектором,

Непосредственно для УК ПИФ подобного нормативного документа от Банка России нет. Но НАУФОР очень быстро отреагировала и выпустила в 2019 году внутренний стандарт по управлению рисками для управляющих компаний ПИФ.

а там тоже есть требование об управлении рисками через НПФ. НПФ просто вынужден требовать от управляющей компании наличие независимой службы риск-менеджмента и обязательную оценку ряда рисков, связанных с инвестиционным портфелем НПФ под управлением УК. И, таким образом, получается, только маленькие, «бутиковые» УК, которые не работают ни с розницей, ни с НПФами, не обязательны к соблюдению указаний регулятора в риск-менеджменте. Но для них есть требования НАУФОР. Банк России пока это устраивает. Существуют в России и немелкие УК, которые не имеют лицензии ДУ и не связаны с управлением пенсионных средств. Но и для этих УК требования стандарта НАУФОР мне представляются в настоящее время релевантными. Кстати, требование стандарта НАУФОР по управлению рисками УК ПИФ не дублирует требования 4501-У, хотя пересечение этих требований существенное. Было бы неверно полагать, что требования НАУФОР для УК

ПИФ «лайтовые», а требования в рамках 4501-У более жесткие. Тут стоит отметить требование по формированию экстренной отчетности по рискам, которое отсутствует в Указании 4501-У.

— Насколько усложнилась оценка рисков после 2022 года, когда одним из решений регулятора было разрешить не раскрывать часть информации — об эмитентах, в целом по кредитным организациям и так далее?

— Я уже говорил, что после 2022 года к уже имеющимся рискам в деятельности финансовых организаций в России появился спектр дополнительных

рисков. Ваш вопрос касается не только о новых нюансах в работе риск-менеджмента, но касается публичной аналитики. Та информация, которая стала закрыта (точнее стала не обязательно открытой), и ранее по большому счету нужна была только узкой группе профессиональных инвесторов. Обычные «физики» с этой информацией чаще всего работать не умеют, даже если у них есть статус квалинвестора, особенно, если они получали его по так называемому имущественному цензу. Когда даже профессиональные аналитики и рисквики не всегда могут досконально разобраться в некоторой информации об эмитенте, контрагенте, а чего же мы хотим от физических лиц, у которых нет специального образования и соответствующих знаний и практики.

В настоящее время в части кредитного анализа участники рынка могут ориентироваться на оценки кредитных рейтинговых агентств. Сейчас в России их четыре штуки. И я могу с уверенностью судить, в том числе, и потому

что лично знаю многих работников и даже руководителей кредитных рейтинговых агентств, что сейчас фактическое качество услуг отечественных рейтинговых агентств достаточно высокое. Вот у рейтинговых агентств информации гораздо больше, потому что им эту информацию дают по закону, они ее агрегируют в некие рейтинги, и большинство участников рынка, у которых нет развитой службы риск-менеджмента, вполне могут доверять этим рейтингам. То есть в оценке кредитного риска российских банковских и страховых финансовых институтов, а также по обращаемым на организованных торгах долговым ценным бумагам, можно в настоящее время ориентироваться на кредитные рейтинги от кредитных рейтинговых агентств, не тратить существенных сил на собственные методики оценки кредитного риска (тем более, что для детальной оценки платежеспособности как раз и требуется информация о компании/банке, которой нет в свободном доступе). Скажем так: расточительно иметь инструментарий, которым нельзя пользоваться.

— На правах независимого эксперта расскажите о кредитных рейтингах и о нюансах, связанных с уходом из России в 2022 агентств «большой тройки».

— В моей биографии был момент, когда я работал главным экспертом Центра экономического анализа Интерфакса, на базе которого создано рейтинговое агентство «Интерфакс», и на персоналиях которого впоследствии был создан офис международного рейтингового агентства «Мудис» по России СНГ и Восточной Европе. Так что на заре своей профессиональной деятельности я был связан с индустрией рейтингования, так что объективно понимаю этот бизнес. Но вернемся к нашим баранам.

По моему мнению, в части ориентиров на рейтинги от отечественных кредитных рейтинговых агентств, мы находимся в более привилегированных условиях,

чем до событий 2015 года. Тогда было время, когда не всегда можно было доверять кредитным рейтингам: были случаи, когда рейтинги у какого-то банка или компании были достаточно высокие, а на деле там существовали проблемы с платежеспособностью.

Существует определенная точка зрения, что после ухода в мае 2022 года из России агентств «большой тройки» произошли существенные потери данной индустрии, а качество кредитных рейтингов катастрофически упало. Я не согласен с такой точкой зрения, но мое мнение нуждается в пояснении.

Конечно, нельзя игнорировать влияние и роль «большой тройки» международных рейтинговых агентств (S&P, Moody's, Fitch). Начать стоит с того, что лет 12 назад агентства «большой тройки» были несомненным ориентиром для отечественных рейтинговых компаний. К началу 2018 года подавляющее большинство регуляторных требований Банка России к кредитным организациям, НПФ, профучастникам рынка ценных бумаг в части допустимых активов или расчета собственных средств базировалось исключительно на рейтинговых оценках агентств «большой тройки». Эти фирмы задавали определенный уровень бизнес-культуры, принципов, практики, опыта.

— Кстати, их уход из страны в 2022 году на фоне других проблем как будто бы и не очень был заметен.

— Не совсем так. Уход агентств «большой тройки» из России, безусловно, создал некоторые сложности — регулятору срочно пришлось вносить изменения в нормативные акты, а участникам рынка в свои методики, касающиеся анализа кредитного риска, расчета справедливой стоимости активов, регламентов по оценке собственного капитала и так далее. Но такой переход произошел не спонтанно, Россия давно сделала ставку на развитие индустрии отечественных рейтинговых агентств.

На протяжении особенно последних 15 лет отечественная индустрия рейтинговых агентств существенно развивалась. Наибольшие изменения произошли еще к 2018 году, а к 2020 году отечественные рейтинговые агентства АКРА и «Эксперт РА» покрывали существенный сегмент бизнеса. По факту они закрывали потребности отечественных участников долгового рублевого рынка.

— А с чем вы связываете такой весьма успешный подъем отечественных рейтинговых агентств?

— Первое, что стоит отметить, большинство рейтинговых экспертов по России, которые ранее работали в агентствах «большой тройки», остались в России и сейчас работают в отечественных рейтинговых агентствах.

Второе, это особенности имущественного ценза для получения рейтинга от агентств «большой тройки». Агентства «большой тройки» требовали от рейтингуемых групп аудированную финансовую отчетность по международной системе бухучета за последние три года, причем только от топа международных аудиторских фирм. «Без этих аудитов мы вам рейтинг просто не поставим, или поставим, но он будет по самой нижней, бросовой шкале». Это требование для многих российских корпораций до 2022 года было либо невыполнимо, либо достаточно накладным, и не позволяло им получать соответствующие кредитные рейтинги. По сути, услугами агентств «большой тройки» к тому времени пользовались эмитенты валютного долга, чьи валютные долговые обязательства обращались на организованных торгах. Так же рейтинги от «большой тройки» получали дочки иностранных компаний и корпорации, привлекающие иностранные синдицированные кредиты. Для выхода на отечественный рынок долга к тому времени достаточно было наличие кредитных рейтингов от агентств, аккредитованных

Банком России. Таким образом, многие российские банки и эмитенты публично-го долга были вне процедуры получения кредитных рейтингов от агентств «большой тройки».

Третье, перед своим уходом из России в 2022 году агентства «большой тройки» опустили оценку суверенный кредитный рейтинг России до уровня «дефолт». Это событие сделало невозможным дальнейшее применение на практике рейтинговых оценок от агентств «большой тройки».

Помимо этого, стоит отметить еще одну важную особенность, отличающую рейтинги по внутренней рейтинговой шкале от рейтингов «большой тройки». Отечественная шкала кредитных рейтингов — более частая, более детальная: то есть, там, где у международных рейтинговых агентств один переход, у отечественных агентств — три, и это дает возможность иметь более тонкую настройку анализа, оценки.

В самом деле, в свое время диапазон «BB-» — «B+» по рейтинговой шкале международных рейтинговых агентств фактически покрывал большинство отечественных банков и корпоративных эмитентов долговых финансовых инструментов. При этом часто, в силу различных методик агентств «большой тройки», разница в этих оценках была минимальная, и для детальной оценки кредитных рисков отечественным участникам долгового рынка приходилось самостоятельно досконально оценивать финансовое состояние банка или эмитента по неоднородной информации. Сейчас же и информация для рейтинговых агентств однородная, и рейтинги затрагивают значительно больше банков и субъектов корпоративного долга, и шкала оценки более детальная. Так что свои плюсы, безусловно, есть.

В дополнение стоит отметить и усиление регуляторных требований Банка России к деятельности рейтинговых агентств. Самые большие изменения в регулировании индустрии

рейтинговых агентств в России произошли до 2020 года. ЦБ сейчас очень жестко относится к рейтинговым агентствам и проводит валидацию их методик и валидацию рейтинговых оценок. И, если регулятор выявит, что рейтинги каких-то эмитентов долга необъективно завышены, то сделает очень серьезные оргвыводы, это чревато ликвидацией бизнеса соответствующего агентства.

— Одним из качеств настоящего момента времени является сокращение объема раскрываемой информации. Вот недавно Банк России предложил установить лимит концентрации на одного эмитента, и встал вопрос — как отслеживать данные?

Отечественная шкала кредитных рейтингов — более частая, более детальная: то есть, там, где у международных рейтинговых агентств один переход, у отечественных агентств — три, и это дает возможность иметь более тонкую настройку анализа, оценки.

— В отношении концентрации на группе связанных лиц — это требование было для НПФ еще в 2015 году, в отношении ПИФ оно до сих пор отсутствует. В отношении концентрации на одного эмитента требование было и ранее. Для пенсионной индустрии эти ограничения больше упираются в вопросы емкости рынка финансовых инструментов для размеров некоторых крупных НПФ. Скажем так, для НПФ с активами 1 трлн рублей очень сложно подобрать 20 несвязанных между собой эмитентов ценных бумаг так, чтобы для НПФ (с учетом размера его инвестиционного портфеля) рынок этих бумаг имел необходимую емкость для проведения соответствующих транзакций. Поэтому подобному НПФ в значительной части своего инвестиционного портфеля проще иметь дело с рынком ОФЗ (по госдолгу отсутствуют соответствующие ограничения на долю в портфеле). Так что вопрос, который вы задали, это

не про отсутствие информации, а о другом — недостаточной емкости рынка соответствующих ценных бумаг.

Вопрос закрытости определенной информации тоже стоит, но он несколько об ином. Скорее он актуален для публичной аналитики. Аналитики, делающие на регулярной основе срезы российского рынка акций и облигаций, сейчас не всегда обладают чувствительной информацией, которая могла бы влиять на ценовые колебания рынков на коротком горизонте времени — в неделю-месяц. Как правило, подобная информация сейчас попадает либо под разряд гостайны/коммерческой тайны, либо относится к инсайдер-

ской информации. Таким образом, наличие подобной информации и оперирование ей уже затруднительно. К тому же ее наличие ограничивает и действия самого участника рынка, и возможность применения подобной информации в публичной аналитике. В настоящее время соответствующая информация не может быть публично озвучена в силу определенных причин. К тому же и наличие «инсайда» вынуждает его обладателя отчитываться по инсайдерским сделкам — попадает под призму внутреннего контроля по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком (так называемый контроль по ПНИИИМР). Если какой-то участник рынка обладает информацией, по своему содержанию отличной от всех остальных, он автоматом попадает в разряд инсайдеров. Это куча головной боли, а иногда и куча регуляторных проблем, поэтому,

часто проще быть вместе со всеми на равных (без подобной информации). Представьте такую ситуацию: какой-то участник рынка получил от эмитента ценных бумаг, обращающихся на оргторгах, инсайдерскую информацию 10-го числа, 11-го он активно делает операции с соответствующими ценными бумагами на основании этой информации, а 15-го вывешивает публичную аналитику в отношении этих бумаг в широкий доступ. Этот кейс однозначно попадает под контроль по ПНИИИМР, и этот участник попадает под прицел служб, борющихся с манипуляциями на финансовом рынке и недобросовестными практиками.

— Это все же скорее проблемы крупных компаний, а есть ли особенности учета возможных рисков «в маленьких» компаниях?

— Проблема стоит чаще не в величине компании, а в понимании бенефициара, то есть хозяина бизнеса, которое транслируется гендиректору или Совету директоров/представителю бенефициара о том, что он хочет видеть. Если для него качественный риск-менеджмент является осознанной необходимостью, тогда в такой компании система управления рисками, помимо регуляторных требований, может строиться на лучших международных практиках. А если во главу угла поставлена задача формального соответствия и снижения затрат, то создаются предпосылки для пренебрежения качеством оценки рисков. Тут, кстати, остро встает вопрос о правильной организации системы риск-менеджмента, правильной отчетности, подчинения, совмещения функций и не совершения определенных действий, таких как участие контролера в операционной деятельности и участие риск-менеджера в принятии решений по сделкам.

— Соответственно, ключевой вопрос: исходя из Вашего опыта, какой должна быть оптимальная роль «рисковика» и контролера в НФО?

— Ответы на ваш вопрос дает ранее упомянутое мною 180-ое письмо-рекомендация Банка России от 24.12.2020 г. Там описаны функциональные обязанности внутреннего контроля, риск-менеджмента, внутреннего аудитора различных финансовых организаций и разбираются несвойственные для риск-менеджеров, контролеров и внутренних аудиторов действия, в том числе, на примере конкретных кейсов. Данные рекомендации регулятора описывают правильное построение и взаимодействие второй и третьей линии защиты в COSO-

Если какой-то участник рынка обладает информацией, по своему содержанию отличной от всех остальных, он автоматически попадает в разряд инсайдеров. Это куча головной боли, а иногда и куча регуляторных проблем, поэтому, часто проще быть вместе со всеми на равных.

вской модели «Трех линий защиты». В ряде случаев эти рекомендации ЦБ более продвинуты и более детальные, чем формальные нормативные требования, они исходят из так называемых «лучших практик», и это иногда больше чем формальное исполнение требований на «троечку». В этих рекомендациях описаны требования, которые, по мнению ЦБ, соответствуют «пятерке», и тут между оценками на «тройку» и «пятерку» имеется существенный зазор. Есть еще другое информационное письмо Банка России — 143-е⁸ письмо от 01.10.2020, которое касается участников рынка, являющихся публичными акционерными обществами. Таким образом, для этих участников рынка, являющихся ПАО, возникают еще дополнительные требования.

⁸ Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах».

И тут я готов подсветить возможные риски, которые могут возникнуть в случае прихода к участнику рынка проверки ГИБР (Главная инспекция Банка России). Допустим, участник рынка ориентируется в вопросах риск-менеджмента исключительно на минимальные регуляторные требования, иначе говоря, на «минимальную достаточность». Для многих участников финансовых рынков в этом случае будет неожиданностью увидеть в акте проверки ГИБР упоминание несоответствия в деятельности проверяемой компании требованиям этих двух

информационных писем, рекомендации которых исходят не только из обязательных регуляторных требований, но и лучших практик.

— Вряд ли там рекомендовано совмещение функций контролера и риск-менеджера, что иногда встречается на практике.

— Попытка совместить функционал внутреннего контролера и риск-менеджмента строится в первую очередь из экономии на персонале, когда работодатель ищет любые поводы для оптимизации затрат. Этот вопрос требует детального пояснения, но сперва хотелось бы рассмотреть еще один кейс экономии на персонале, раз уж мы к этой теме вернулись.

Давайте представим такой случай. Крупная финансовая организация в своем уставе описывает необходимость непрерывности внутреннего контроля и непрерывности риск-менеджмента. Допустим, так захотел владелец, юристы-консультанты ему посоветовали или еще что, в результате эти фразы отражены в уставе организации. При этом



в самой компании на позициях рисквика и внутреннего контролера работают по одному сотруднику. А тут приходит Банк России с проверкой и говорит: «А вы знаете, что такое непрерывность в данном контексте? Это означает, что у вас на каждую указанную вами позицию, требующую непрерывности, вообще говоря, помимо прочего должно быть как минимум два человека, вот вам акт — исправляйте». Получается, что такой финансовой организации придется из своего устава эту фразу о непрерывности вычеркнуть или срочно обеспечить еще наличие двух работников.

Теперь про совмещение функционала контролера и рисквика. По странному

стечению обстоятельств для ряда финансовых организаций это очень болезненный вопрос. Еще раз — там, где потребность во внутреннем контроле и риск-менеджменте исходит не из регуляторных требований, а из бизнес-необходимости, подобный вопрос о совмещении вообще не возникает. Так вот на протяжении длительного времени Банк России закрывал глаза на совмещение функций рисквика и контролера, например, в спецдепозитариях и регистраторах. Хотя, если посмотреть изначальное требование к «профикам», которое исторически еще было сформулировано ФСФР, то там говорится, что совмещать, а точнее исполнять

обязанности управляющего риском по совершению маргинальных сделок может контролер. В то время еще регуляторных требований к риск-менеджменту у «профиков» не было. Тогда требования к наличию рисквиков как обязательных работников некредитных финансовых организаций отсутствовали.

Посмотрим на контекст — закрытие маргинальных сделок и управление рисками по маргинальным сделкам. Вопрос на засыпку: где говорится о полном совмещении функционала по внутреннему контролю и по риск-менеджменту? Нигде. Только по одному маленькому, узкому участку деятельности. Кстати, в силу особенностей

законодательства ни регистратор, ни спецдепозитарий не совершают и не могут совершать клиентские сделки, в том числе и маржинальные сделки. Таким образом, и формальная возможность для этих участников рынка совмещать функционал рисквика и контролера исторически отсутствовала. Но в течение почти 15 лет некоторые участники рынка считали, что внутренний контролер может в числе прочих своих функций выполнять еще функции риск-менеджера, и соответственно риск-менеджер одновременно с управлением рисками может выполнять функционал внутреннего контролера. Тут невольно вспоминается миниатюра Аркадия Райкина, когда к ноге балерины предложили присоединить динамо-машину, чтобы одновременно с танцем балерина вырабатывала бы еще и электрический ток. Вообще говоря, лично я против подобного совмещения. Но разумные исключения, например, для вновь создающихся компаний возможны.

Тем не менее, в отношении управляющих компаний ПИФ, не имеющих лицензию профучастника, подобное совмещение функций на регуляторном уровне в настоящее время еще допустимо. Не готов прогнозировать изменение данного подхода регулятора, но отмечу, что в ряде случаев подобное совмещение действительно экономически обосновано. Это касается маленьких «бутиковых» УК, работающих с одним-двумя ЗПИФ для квалинвесторов. Но для УК с десятками ПИФ и десятками тысяч клиентов вряд ли подобное совмещение рационально.

— Давайте рассмотрим случай, что это два разных человека — чье мнение должно быть более весомым?

— Это два совершенно разных функционала, и для меня работа во внутреннем контроле в крупном розничном участнике рынка стала доказательством, что, по большому счету, они несовместимы между собой. Там несколько другой

подход и к выстраиванию бизнес-процессов, и, собственно говоря, к тем рискам, с которыми мы имеем дело. Там иной риск-аппетит, и объективно регуляторные риски в силу их специфики должны управляться независимо от риск-аппетита по остальным рискам. Тут, образно говоря, не стоит вопрос о платности какого-то поворота, тут стоит вопрос о запрете подобного поворота и точка. Несмотря на то, что все регуляторные риски, по большому счету, часть операционных, выделение регуляторных рисков в отдельную группу рисков и выделение сотрудников, связанных с управлением регуляторных рисков логически оправданы.

Приведу вам любопытный казус: в кредитных организациях, которые не относятся к категории крупных (у которых в соответствие с законодательством капитал не более 50 млрд рублей и с валютой баланса до 0,5 трлн) — служба внутреннего контроля может подчиняется одному из сотрудников подразделения риск-менеджмента. То есть, назначенный сотрудник департамента риск-менеджмента имеет возможность руководить всей службой внутреннего контроля. Для крупных банков действует обязательное требование наличия обособленного специального подразделения внутреннего контроля за пределами подразделения по управлению рисками.

Для многих небанковских участников рынка возможность подчинения службы внутреннего контроля рисквику может восприниматься как дикость, однако, таково действующее российское банковское законодательство — когда в такой финансовой организации внутренний контролер низведен с позиции прямого подчинения единоличному исполнительному органу до позиции промежуточного клерка. Исторически у некредитных финансовых организаций, являющихся профучастниками, контролер — это заместитель генерального директора (с момента вступления в силу Указания 5683-У это требование по обязательному

названию должности внутреннего контролера профучастников было упразднено). Все же изначально, с момента существования требований к внутреннему контролю и отсутствия нормативных требований по обязательному управлению рисками, для профучастников рынка ценных бумаг эти функционалы были разделены (как я говорил выше, законодательно позволение было лишь в части совмещения контроля и управлением рисками за маржинальными сделками).

— Как правое и левое зеркало машины...

— Более того, я бы привел в пример такую утрированную модель: есть владелец бизнеса — это хозяин автопарка или машины такси, гендиректор — это водитель машины, клиент — обычный пассажир, и еще есть дополнительный специальный пассажир-«контролер». Он сидит рядом с водителем и следит за тем, чтобы водитель не нарушал правила дорожного движения. А при каждом замеченном нарушении он должен сам «стучать» в автоинспекцию, условно говоря, регулятору. А помимо контролера в машине есть еще дополнительный специальный пассажир — «риск-менеджер», который смотрит — накачены ли шины у машины, не пьян ли водитель, и не режет ли ножичком сиденье пассажир и т. д. Он никому не «стучит» вне салона автомобиля, а в первую очередь предупреждает водителя машины, что что-то не так, и это чревато негативными последствиями. А в машине «крупных профиков» помимо этого, в силу законодательных требований (Указание 5683-У) есть еще один специальный пассажир — «внутренний аудитор», который должен смотреть за всеми сидящими, кроме пассажира, и «стучать» хозяину автопарка на них на всех. Эта иллюстрация хорошо вписывается в старую парадигму работы внутреннего контроля — фиксировать реализацию узкой группы рисков и информировать об этом гендиректора, совет директоров и регулятора.

В Указании Банка России 5683-У для профучастников рынка прописаны 19 функций внутреннего контролера, из которых 90% — это про управление регуляторным риском. А управление рисками, вообще говоря, это не столько про фиксацию уже произошедшего, сколько работа по предотвращению реализации риск-событий (превентивные мероприятия по ограничению и снижению риска). У нас в финансовой индустрии до сих пор большинство контролеров к такому подходу не готовы, они работают по старинке

Контролеры, работающие по старинке, говорят, что их обязанность — выявление и фиксация нарушений. Но Банк России хочет большего, он поимо фиксации еще за предупреждение нарушений. И я считаю, что это правильные изменения — рискориентированные.

(в рамках функциональных обязанностей, которые достались в наследство от нормативных актов ФСФР, несмотря на то, что соответствующая нормативка для профигов утратила свою силу). В старой нормативке упор в большей степени ставился на выявление и фиксацию нарушений. Контролеры, работающие по старинке, говорят, что их обязанность — выявление и фиксация нарушений. Но Банк России хочет большего, он поимо фиксации еще за предупреждение нарушений. И я считаю, что это правильные изменения — рискориентированные.

— Что сегодня представляет из себя профессия контролера?

— Тут многое зависит от профиля деятельности финансовой организации, ее лицензий, размера, продуктов, количества клиентов. Для крупной розничной некредитной финансовой организации это очень объемная работа с большой многозадачностью. И тут эффект роста бизнеса может с самым участником сыграть плохую шутку: бюджеты компании

в части внутреннего контроля могут строиться на основе прошлых затрат без учета прироста регуляторных требований и развития бизнеса. Но соответствие регуляторным требованиям — это обязательное требования лицензионной деятельности. Таким образом, надлежащее обеспечение функционирования внутреннего контроля — это не та расходная часть бюджета, на которой надо экономить.

Второй момент, который следует отметить в работе внутреннего контролера, это вопрос полномочий и ответ-

ственности. У нас многие финансовые организации недооценивают тот груз ответственности, который есть на внутреннем контроле (если внутренний контроль является обязательным в рамках регуляторных требований), и они до сих пор считают, что контролер это какой-то вот такой клерк, который выполняет сугубо операционные функции и заодно является прослойкой между регулятором и фирмой. А для Банка России это, по сути, второй человек в компании, и там к нему совершенно другие требования. И получается несопоставимость понимания на местах и у регулятора: один и тот же человек исполняет совершенно две разные функции в одном лице, находится между молотом и наковальней, и при этом находится несколько глупом положении: зарплату получает в одном месте, а информирует о нарушениях другое. Это своеобразный естественный конфликт интересов в работе внутреннего контролера.

Сегодня на контролера в ряде случаев пытаются навесить кучу

операционной работы, которая, вообще говоря, никакого отношения к внутреннему контролю (на второй линии защиты в рамках модели COSO) не имеет, и которую, на мой взгляд, должны осуществлять либо операционный блок, либо служба сопровождения клиентов (то есть работа на первой линии защиты). Вообще не дело контролера исполнять операционные функции, по которым он сам является контролером. По моему пониманию, выполнение несвойственных контролеру функций — это конфликт интересов, от которого по возможности необходимо избавляться. Например, во многих компаниях считается, что естественным образом к функциям контролера относится отправка XBRL-отчетности в Банк России и обязательное раскрытие информации на сайте компании, Федресурсе и на Московской бирже. Вообще говоря, это не свойственные для внутреннего контролера функции, и, по-хорошему, их следует передать другим подразделениям. Такой подход с совмещением функций был традиционен для мелких «бутиковых» организаций, работающих на узком сегменте рынка с узкой группой клиентов. По мере роста фирмы эта привычка могла сохраниться, но объективно это не есть правильно. В ряде случаев Банк России прямым текстом говорит: «Ребята, это не работа контролера. Отправкой отчетности может заниматься не контролер». Но вот достучаться до собственника или до директора с этой мыслью иногда бывает сложно. Потому что контролер должен контролировать своевременность, правильность. А когда вы сами исполнитель, как вы можете быть контролером? Как вы можете все успевать, если на вас валится в крупной компании куча мероприятий, и вы просто физически не успеваете в восемь часов уложиться, а вы должны еще контролировать своевременность и правильность. Где-то IT-подразделение подвело, где-то бэк-офис накосячил

Первая моя картина получилась так: я взял фото неизвестной дамы в городском транспорте, на нем она смотрела в телефон, и лицо было в специфическом ракурсе, и стал по этому снимку ее рисовать соусом. Неделю рисовал.

при взаимодействии со спецдепом, вы не успеваете своевременно отправить XBRL-отчет, и вы же за это и отвечаете. Вот такой возникает абсурд. Но не будем о трудностях, в конце концов, они есть у многих. Но хочется отметить, что правильно выстроенная служба внутреннего контроля для компании с растущим бизнесом от бутика в сторону финансовой фабрики — это большое достижение. Впрочем, это же касается и правильно организованной системы управления рисками, даже если формально прямые регуляторные требования для этого отсутствуют.

— Насколько я знаю, начинали вы свой трудовой путь с аналитики. Вы сейчас следите за ситуацией, рынками, как оцениваете состояние экономики и то, что происходит в мире?

— Есть некое подозрение, что официальная информация более оптимистична. По некоторым показателям — грузоперевозки, энергопотребление, оценка скрытой безработицы, потребительские рынки, дефицитность бюджета — можно быть более консервативным.

Валидация публичных макроэкономических данных — это, на мой взгляд, очень трудозатратная деятельность, и она под силу лишь крупнейшим финансовым институтам страны и самому Банку России. Оставим эту работу дня них.

Со своей стороны отмечу, что мой 17-летний опыт работы в риск-менеджменте и внутреннем контроле априорно настраивает меня на более сдержанные и консервативные оценки. Отнесу это к разряду профессиональной деформации. Когда ваша деятельность в первую очередь связана с рисками и угрозами, то негативные сценарии объективно сильнее притягивают ваше внимание.

— Наконец, мы подошли к вашему хобби — вы рисуете картины. Как это началось?

— В августе прошлого года с посещения выставки Карла Брюллова, которая проводилась в новом здании Третьяковки на Крымском валу в Москве (до этого ее экспонаты были представлены в Санкт-Петербурге). Большие полотна этого художника, такие, как «Последний день Помпеи», известны многим еще со школьных учебников. Но на этой выставке мое внимание привлекли маленькие графические работы Брюллова, множество его эскизов и набросков к большим картинам. Я вдруг осознал, насколько это уникальный рисовальщик. Это художник, который мог рисовать и мелом, и углем, и чем угодно, и он создавал шикарные зрительные образы. И даже многие незавершенные его картины чуть ли не лучше, чем законченные парадные портреты.

Я вдохновился увиденным и тут же, после выставки, проходя мимо магазина для художников «Красный карандаш» на Якиманке, зашел и, не задумываясь, купил дешевые мелки, похожие на пастель, карандаши и бумагу. Я тогда не до конца осознавал, для чего это делаю, просто захотелось. Когда пришел домой и стал разбираться — оказывается, помимо сангины и сепии я купил соусы. В тот же день в Интернете поинтересовался, как ими рисовать. А соусами рисовали и Брюллов, и Крамской, и Саврасов, и Ярошенко, и Репин, и другие известные художники. Этот художественный инструмент был популярен именно среди российских художников XIX века и начала XX.

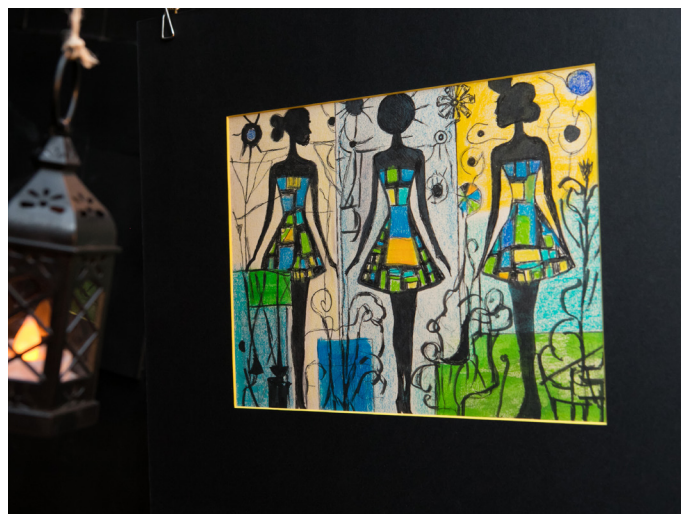
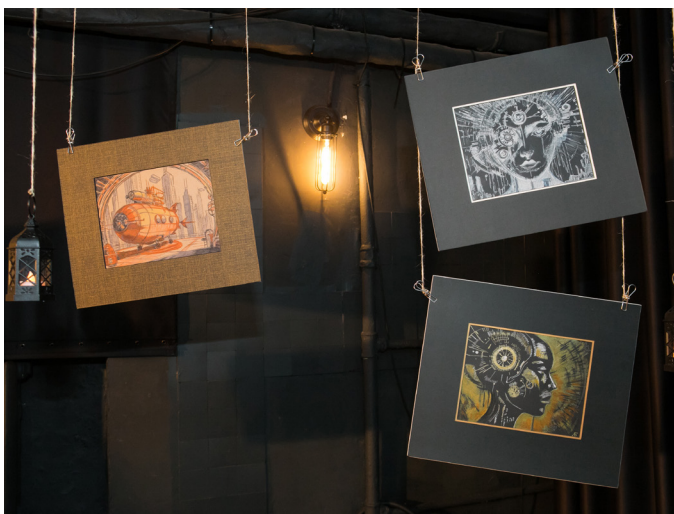
Стал разбираться дальше. У соусов две техники. Сухая — рисуем, как пастелью, как углем, а мокрая — как акварелью. Соус — это специальная пигментированная сажа, его можно обточить мелко ножом, как грифель карандаша,

а затем получившийся порошок растворить в воде и рисовать соусом в растворенном виде, как акварелью. Единственное отличие от акварели, и это хорошее отличие, что можно делать много слоев, и слои после просыхания не смешиваются. То есть, грубо говоря, не понравилось то, что нарисовали — ждете, когда поверхность полностью просохнет, и сверху рисуете по новой. Это отличный инструмент для обучения. И, собственно говоря, первые мои работы я делал именно соусами.

А до этого последний раз кисточку в руки брал более 31 года назад во время обучения в аспирантуре МГУ и преподавания в Университете Дружбы народов. Тогда это тоже было спонтанное желание рисовать, но результаты работы с красками мне не понравились, и я стал рисовать графику черной тушью... Рисовал очень мало, не более 5 графических работ в год (сейчас я больше делаю за неделю). Собственно, тогда это к разряду хобби было сложно отнести. В то же время, в круту моих знакомых были художники, я с удовольствием посещал различные выставки, покупал альбомы живописи, интересовался книгами о художниках, даже покупал картины современных мастеров, но сам скорее был зрителем, а не творцом.

— А какой была первая картина?

— Если вы спрашиваете о первой картине после 31-летнего перерыва в моем рисовании, а не то, что я рисовал в школе и до школы, то с этой работой связана любопытная история. Первая моя картина получилась так: я взял фото неизвестной дамы в городском транспорте, на нем она смотрела в телефон, и лицо было в специфическом ракурсе, и стал по этому снимку ее рисовать соусом. Неделю рисовал. Показал это коллегам на работе, они говорят: «О, да это же Люда!» — наша бывшая коллега. Я Люде показываю, она спрашивает: «Сань, ты мой портрет нарисовал?» Я ей подарил эту работу на Новый год. Для меня эта



история была необычна тем, что я рисовал одно, а получилось нечто другое, но реальное.

— Соусы стали вашим любимым материалом? В чем особенности этой техники?

— Соусами я начинал рисовать в конце августа прошлого года, тогда они были моим любимым инструментом, но потом все изменилось. Чтобы работать соусами, надо или сразу быстро профессионально рисовать в сухой технике, или в мокрой технике ждать, когда просохнет слой. Ждать не обязательно потому, что нарисовал неправильно и надо закрасить, а еще потому, что работа мокрыми соусами предполагает многослойность — есть специальная техника, когда идешь по слоям от светлого тона к темному, и нужно как бы наслаивать одно на другое. И, хочешь или не хочешь, когда рисуешь в широком тоновом диапазоне мокрым соусом, ты вынужден делать много слоев, а это значит, что картина рисуется долго, так как приходится ждать полного высыхания каждого слоя. Таким образом, на одну графическую работу уходит иногда неделя, и более. Хотелось работать в более быстрых техниках.

Чтобы поставить руку, я вернулся к графике, сначала карандашом, затем к гелевым и капиллярным ручкам. Стал рисовать по фотографиям из Интернета, рисовал пейзажи, а потом дома в Москве (Волхонка, Пречистенка, Полянка, Таганка), Питере (Исаакий, Морская улица, улица Марата, Невский проспект), Италии (Флоренция, Рим, Венеция, Милан) — это все была монохромная графика капиллярной или гелевой ручкой.

А потом я взял альбом китайской средневековой графики и современные альбомы для каллиграфии, и стал пытаться работать в этой технике. Она принципиально отлична от европейской, потому что в европейской технике объемность изображения достигается штриховкой, а в китайской — за счет

толщины линий и размытости изображения. В этой технике тушь размывается водой, и создается дополнительный визуальный эффект.

В классической китайской школе графики человек учился писать в несколько циклов, все обучение занимало в среднем 10–15 лет. Сперва рисовали бамбук на ветру, потом сосны, потом камни и утесы, потом цветы, потом человеческие образы. Я все эти циклы прошел за две недели. Конечно, мне очень далеко до идеалов китайской школы каллиграфии и графики, да и средства рисования иные, но изображение соответствующих образов с достижением объемности и было «моими университетами» в живописи.

Вы спросите, как я дошел до жизни такой? Сейчас я понимаю, что все это было неслучайно, и у меня имелась естественная потребность на уровне души вырваться из того круга, в котором я находился. Были определенные сложности на работе. Количество работы во внутреннем контроле, ее многозадачность в рамках моей профессиональной деятельности зашкаливали, это все было нагрузкой на левое полушарие мозга. Интуитивно была потребность перераспределить нагрузку на правое полушарие. Правое полушарие мозга отвечает за работу с образами, связано с музыкой, живописью, творчеством. А левое полушарие — это работа с информационными потоками, аналитика, математика, иностранные языки, точные науки...

— А как вы оцениваете качество своего экстерн-обучения?

— Людям нравится. Показал свою картину одному знакомому, он вдруг говорит: «Саш, вот ты не знаешь, а я же учился в художественной школе и художественном училище, за десять лет мне поставили школу и руку, но я не научился рисовать с такой легкостью, как получается у тебя за две недели». Для меня эти слова стали серьезной поддержкой. Это только один пример, было множество

подобных откликов, и они, конечно, вдохновили меня в моем желании рисовать.

Но отдельно все же стоит выделить два события. Первое — это посещение мною выставки Карла Брюллова, которое стало своеобразным спусковым крючком, после которого я начал рисовать в прошлом году. А второе событие — это увиденный в этих стенах (театра «Антифон») спектакль «Лунные зайчики» в постановке режиссера Эрвина Гааза по пьесе Романа Михеенкова.

На мой взгляд, очень сильная постановка. Меня она тронула за душу, за сердце, для меня это было театральным открытием за последние 20 лет. После этого спектакля я за неделю сделал семь рисунков в разных техниках, объединенных общей идеей, целостными ощущениями, зрительно-музыкальными образами (на шести из семи работ изображены музыкальные инструменты: саксофон и гитара, которые являются действующими персонажами этих картин).

Если до этого момента, как сейчас понимаю, я делал ученические работы, и объективно их следует отнести к ряду вторичных, то эти 7 графических работ по «Лунным зайчикам» стали новой вехой в моем творчестве. Мне захотелось на уровне символов, образов передать свое ощущение от спектакля. Это были не иллюстрации к сюжету, это — про эмоции и про душу спектакля.

Я показал свои работы режиссеру и артистам, и по их обратной реакции понял, что попал в образ этой пьесы, не отталкиваясь от ее сюжета. Я ощутил, что могу не просто повторять некоторые зрительные образы (иллюстрировать сюжет), но и сам создавать свои собственные зрительные образы по эмоциям, на уровне символов и ощущений.

Мой цикл по пьесе «Лунные зайчики» стал первой серией графических работ, объединенных одной идеей. После я уже стал делать целые серии графических

работ. Так появились: «Ретро», «Котики», «Взгляд на сову», «Эльфы и люди», «Этюды в пастельных тонах», а также работы, представленные на выставке — большинство из них относится к сериям «В бананово-лимонном Сингапуре», «Сестры», «Стимпанк».

По сути, после того как я сделал серию «Лунные зайчики», мое творчество с учебного уровня вышло на профессиональный. Для меня это событие стало вторым творческим трамплином после выставки Карла Брюллова.

— А как вы сам себя позиционируете?

— С определенного момента я стал думать о собственном написании и об авторстве, собственной индивидуальной технике. Сейчас я рисую в многослойной смешанной технике, использую разные инструменты — различные маркеры, пастель сухую и масляную, карандаши, капиллярные и гелевые ручки, поталь.

Еще до создания собственной авторской техники, я решил, для избегания вторичности и повторов, прогонять наброски своих картин через Google Объектив. Да, я ко всем своим работам делаю наброски, эскизы. Еще на уровне эскизов я стал прогонять свои работы через искусственный интеллект, чтобы знать, есть ли у кого-то что-то аналогичное. Если есть, то в большинстве случаев останавливаюсь и дальше не рисую.

Как-то нарисовал карандашный набросок к картине из серии «Ретро»: дама в бальном вечернем платье, в шляпе спускается по лестнице. Прогоняю этот эскиз через искусственный интеллект, он мне пишет: «Это Тулуз-Лотрек, рисунок?», — ну хотя бы вопросительно. Я посмеялся, повторно прогоняю через полчаса, мне пишут: «Это эскиз Густава Климта. Стоит 200 тысяч евро». После этого я и смеяться перестал, просто не стал дорисовывать эту картину.

Или сделал серию в карандаше, которая у меня называется «Сюита отражений», и по одной работе ИИ мне

Я ко всем своим работам делаю наброски, эскизы. Еще на уровне эскизов я стал прогонять свои работы через искусственный интеллект, чтобы знать, есть ли у кого-то что-то аналогичное. Если есть, то в большинстве случаев останавливаюсь и дальше не рисую.

сообщает, что это этюд Густава Климта. Но я же знаю, что это не Густав Климт, я это сам сейчас нарисовал. Делаю ее в цвете, прогоняю еще раз — и тут уж ИИ подтверждает, что это не Густав Климт, а самобытная работа неизвестного художника. Кстати, Густав Климт тоже к своим известным полотнам эскизы карандашом делал.

К вопросу об искусственном интеллекте. Он додумывает за вас то, что хотите, и это не всегда соответствует действительности. В этом качественное отличие от технологии Big Data. «Бигдейта» — это перебор из огромного массива данных, а ИИ — иногда слишком вольная интерпретация информации из массива данных. Разговор в отношении возможностей и несовершенства ИИ — это отдельная большая тема, оставим ее в стороне.

И вообще, Густав Климт входит в число моих любимых художников. На самом деле у меня много любимых художников, работавших в различных направлениях и стилях. Для примера поясню, что мне нравятся картины Дюрера, Вермеера, Брейгеля, Гейнсборо, Ван Гога, Клее, Врубеля, Лентулова, Серебряковой... И вообще, прежде чем стал рисовать, я имел неплохое представление о мировой живописи, скажем так, был продвинутый любитель. Даже во времена ковида просто для души написал 20 эссе о великих художниках и их выдающихся картинах, содержащих загадки и нераскрытые тайны. Это была серия рассказов, начиная с Ван Эйка и раннего итальянского возрождения, до Эмиля Коро. До импрессионистов не дошел.

Что касается моих последних работ, то они, вне зависимости от содержания, написаны в манере, близкой к экспрессионизму начала 20 века, но к творчеству Кандинского и Мунка они не имеют

отношения, это работы авторские, не вторичные.

Для самого себя решил написать ряд картин в реалистичной манере — рисовал пастелью цветы и фрукты на абразивной бумаге. Делал это для осознания, что в реализме я тоже умею работать (смеется). Вот, захватил эти работы на выставку, думал, что вдруг посетители спросят, а почему вы не реализм рисуете, а тут вот смотрите — реализм. К счастью, из посетителей выставки никто подобных вопросов не задал.

— Как вы думаете развивать эту стезю? Думаете о продвижении?

— В качестве смеха подкалываю коллег: «Давайте создадим ЗПИФ художественных ценностей. По крайней мере, у меня подделок не будет, я за все отвечаю». Но это больше шутка, в ответ на то, когда меня представители инвестиционной индустрии спрашивают о возможной монетизации моего хобби.

А для продвижения моего творчества использую современные интернет-технологии. Сначала создал канал в Telegram, потом, как истинный рисквик сделал резервную копию в VK. В сетях я общаюсь с поклонниками моего творчества и с профессиональными художниками. Моими работами интересуются коллеги по финансовой индустрии, бывшие однокурсники по МГУ, творческие деятели (артисты, музыканты). Конечно, наибольшее удивление исходило от коллег по инвестиционной сфере, которые многие годы знали меня как финансиста, и вдруг внезапно я для них раскрылся как художник.

— У вас на выставке представлены очень красивые работы. О чем они?

— Я уже говорил, что в последнее время в основном делаю графику



сериями — сразу несколько работ на одну тему, одну идею. Проще на примерах пояснить.

Несколько слов о работах из серии «В бананово-лимонном Сингапуре». Название взято из текста известной песни Александра Вертинского. Сразу отмечу, как и Вертинский, я ни разу не был в Сингапуре, это некий смысловой образ. Если у Вертинского это ретро, то у меня в работах данной серии это, в основном, ретрофутуризм. К примеру, вот эта графическая работа, заглавная картина к выставке, на ней изображен силуэт дамы в вечернем длинном платье и в шляпе на фоне небоскребов — дама, которая словно на машине времени

перенеслась в наше время из эпохи столетней давности.

Еще здесь представлены пять работ из серии «Стимпанк», все они имеют отношение к образам фантастики Жюль Верна, Александра Беляева, образам викторианской эпохи: тогда еще не было электричества и телевидения, не было самолетов, космических ракет, современных средств связи, но на уровне фантастических образов были паровые двигатели, дирижабли, батискафы, часовые и оптические механизмы, киборги...

Среди последних моих графических работ встречаются и картины вне серий. Например, у меня есть картинка, которая

называется «Гренландия», которая была написана накануне известных дискуссий. Там четыре высоких дамы в зелено-фисташковых и голубых тонах, дамы в коротких платьях. Тут и зелень, и лед, и еще нечто скандинавское...

Есть несерийная работа «Три грации», на ней силуэты трех дам в ярких тонах. Нарисовал я ее после посещения выставки африканских масок и статуэток. В этой картине действительно на интуитивном уровне есть нечто африканское.

— А здесь висит картинка «Каракас»...

— Я по этому поводу пошутил по-другому: «Мои дурные мысли доходят до Трампа».

Тут изображены характерные лица и силуэты латиноамериканцев. Эта работа родилась самопроизвольно — я тогда делал иллюстрации по произведениям Маркеса — «Сто лет одиночества» и «Полковнику никто не пишет». А до этого рисовал иллюстрации к роману «Замок» Франца Кафки и к роману Дино Буццати «Татарская пустыня».

Но вернемся к нашим баранам ... Рисовал эскизы для иллюстраций к Маркесу, а потом вижу, да это практически готовая картина, сейчас добавлю силуэты домов, и будет классический Каракас.

— А Ирана не было?

— Не было. Вот эта картина называется «Тибет», никакого отношения к Тибету не имеет, потому что в Тибете нет мегаполиса, а тут слева на дальнем плане есть контуры небоскребов, но вот эти лица, они почему-то у меня ассоциируются с тибетцами. Вот в этих двух персонажах справа есть что-то среднее между Владимиром Ильичом и Троцким.

Вот эта работа, она из серии «Мегаполисы». В данном случае ее название «Мехико». Я сразу поясню: там серия городов, и в ней единственное исключение — это «Москва-Сити», потому что Москва-Сити — это не город, а кусок города. Соответственно, у меня в этой серии есть «Нью-Йорк», «Шанхай», «Токио», «Гонконг», «Париж», «Лондон», «Барселона», начал рисовать «Берлин» и «Стамбул». Кстати, «Барселону» я вчера подарил одной артистке — она узнала себя на картине, и мне ничего не оставалось, как сказать: «Вы угадали. Приз достается победителю».

Взамен «Барселоны» на это место я повесил другую картину, она никакого отношения к серии «Мегаполисы» не имеет, но, тем не менее, на ней тоже город присутствует. Вся эта выставка посвящена теме города. На подавляющем большинстве представленных на выставке работ, город — это не только фон или пейзаж, но и некий

действующий персонаж. Эта картина — одна из последних моих работ, она называется «Берлин. 1913 год. Посвящение Эрнсту Кирхнеру». Эрнст Кирхнер — один из величайших немецких живописцев начала XX века, он — один из основоположников экспрессионизма, не путать с импрессионизмом, руководитель художественной группы «Мост», не путать с «МОСТом» Владимира Гусинского. Кирхнер рисовал в подобной манере, яркими красками. И более того, у него есть картина, которая называется «Улица Берлина в 1913 году», там изображены два денди, один немножечко похож на этого, такой же цилиндр, тоже с красным отливом, их окликают две дамы с низкой социальной ответственностью. Это такой пир во время чумы, накануне Первой мировой войны, где Берлин утопает в роскоши, в шампанском и прочем, а потом, через несколько лет все меняется, и заканчивается приходом Гитлера к власти. Кирхнер был признан дегенеративным художником, его живопись стала вне закона, его работы, висевшие в галереях и музеях, были собраны и сожжены, остались только картины из частных коллекций, сейчас они стоят миллионы долларов. Моя картина только кусочком, условно на одну четверть имеет отношение к канонической картине Эрнста Кирхнера, а остальные три четверти картины интуитивно ближе к Германии, изображенной в романе Ремарка «Три товарища». ■

БИОГРАФИЯ

Александр Баранов

В 1983 году после окончания московской средней школы поступил на мехмат МГУ им. М.В. Ломоносова, в 1988–1991 гг. учился в аспирантуре МГУ, занимался вопросами распознавания образом и искусственным интеллектом. В 1991–1994 гг. преподавал математику и программирование в Университете дружбы народов. С осени 1994 работал в Группе Интерфакс (АФИ, Центр экономического анализа Интерфакса), был одним из трех авторов фондового индекса РТС-Интерфакса, участвовал в создании в России кредитных рейтингов для нефинансовых организаций.

В 2000 г. принял участие в конкурсе инвесторов, проводимого ММВБ и ИГ «Русские фонды», и занял на нем 3 место. С марта 2001 г. из аналитики и консалтинга перешел в инвестиционную индустрию (в 2001–2009 гг. был руководителем аналитической службы, управляющим активами, руководителем деска по акциям, гендиректором УК, управлял активами НПФ и ПИФ). В 2009–2012 гг. руководитель риск-менеджмента НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», был членом совета директоров УК «Тринфиико» и «Трансфингруп». Последние 17 лет руководил подразделениями риск-менеджмента крупных отечественных бутиковых и розничных НФО. В 2022–2025 гг. руководил СВК в ООО «РСХБ Управление Активами».

В течение последних 15 лет принимал участие в работе профильных комитетов СРО, комитетах российских бирж, рабочих группах и комитетах при Банке России. Более 10 лет руководитель Комитета по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками ПАРТАД. Автор более 30 публикаций по риск-менеджменту, автор семинаров по управлению рисками и смежным вопросам.

В марте текущего года вышел на работу руководителем управления рисками в ООО «ПАРУС Управление Активами».