

# Построение системы управления операционными рисками в банке

**Татьяна Мельникова**  
Regional Director Russia, PRMIA  
[russia@prmia.org](mailto:russia@prmia.org)



# Содержание

1. Определение операционного риска, его место в системе управления рисками
2. Основные проблемы при построении СУОР
3. Методы оценки операционного риска
4. Общая концепция построения СУОР
5. Модели построения СУОР
6. ЛОРМы, основные принципы
7. Инструменты управления операционными рисками
8. Капитал на покрытие операционных рисков (Basel II)
9. Возмещение потерь от операционных рисков

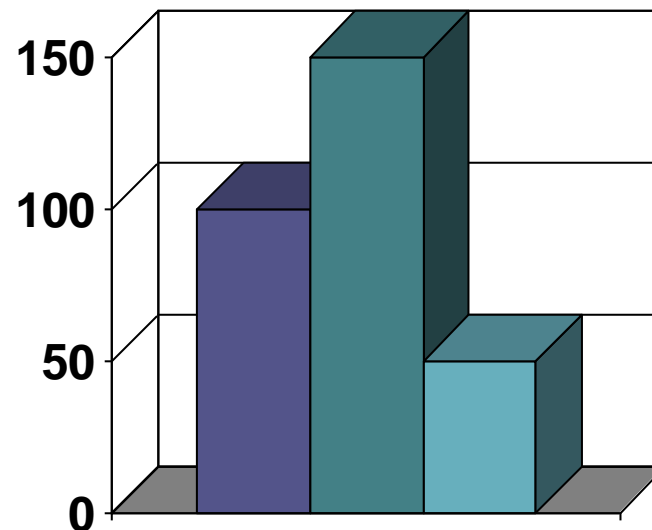
**Операционный риск** – это вероятность возникновения убытков в результате неадекватных внутренних процессов, действий персонала, автоматизированных систем, либо внешнего воздействия.

В это определение входит правовой риск, но не входят стратегический и репутационный риски.

## Средний уровень потерь от операционных рисков

По оценкам специалистов, в универсальном банке при совокупном риске в 300 единиц

- ❑ кредитный риск – 150 единиц
- ❑ операционный – 100
- ❑ рыночный - 50



- **Операционный**
- **Кредитный**
- **Рыночный**

# Система управления рисками (текущее состояние)

**I уровень  
(основные)**

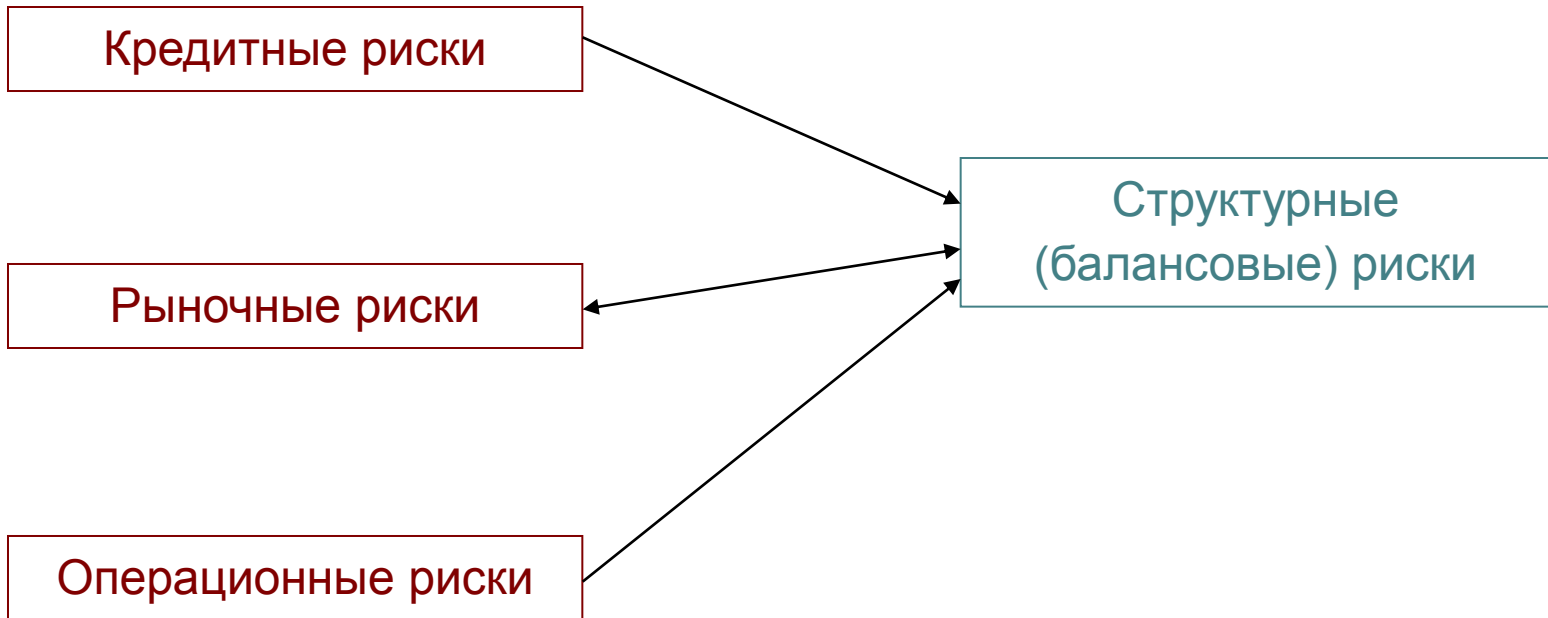
Кредитные риски

Рыночные риски

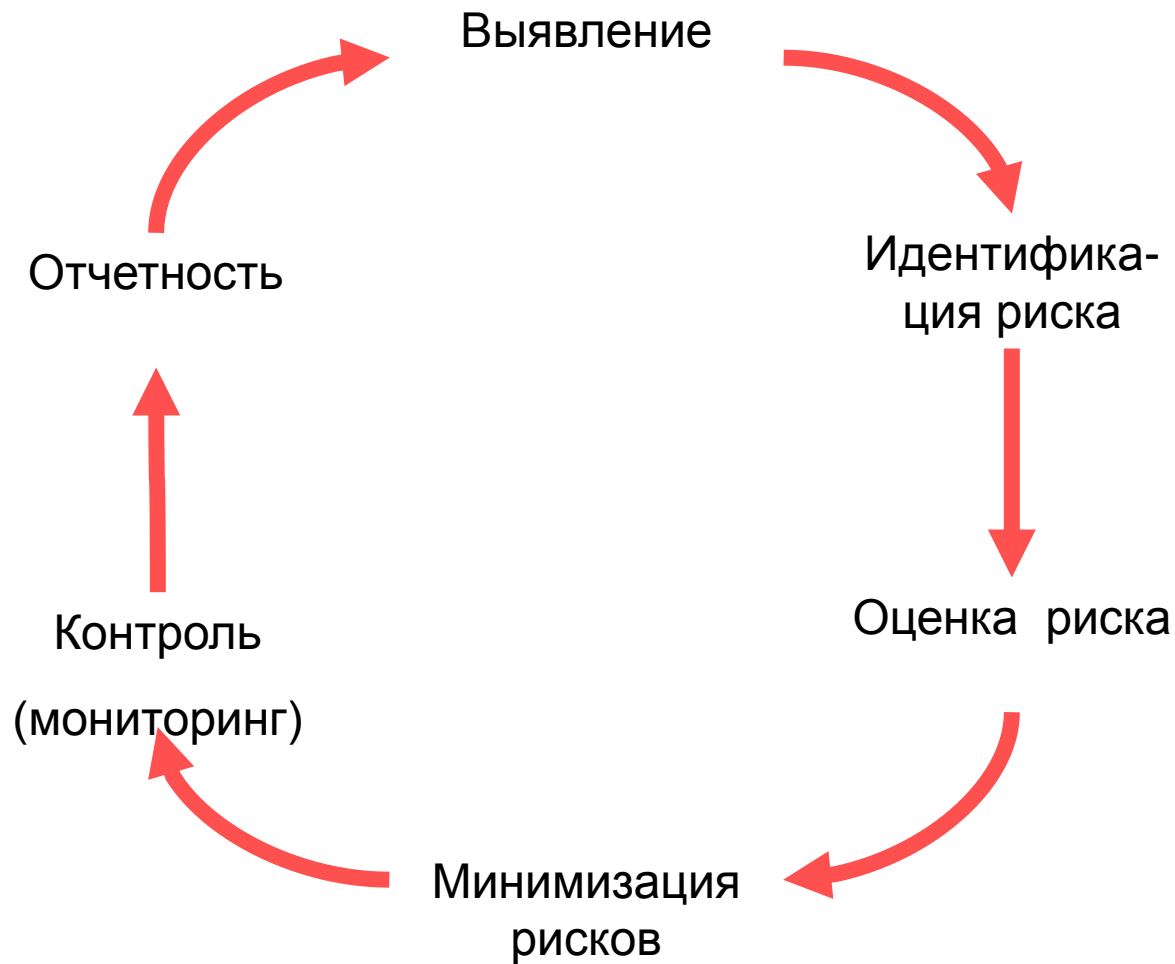
Операционные риски

**II уровень  
(зависимые)**

Структурные  
(балансовые) риски



## Этапы управления операционными рисками



## Основная проблема управления операционными рисками:

Менеджмент, понимая в целом важность системы риск менеджмента, не понимает, как можно использовать систему управления операционными рисками в текущей практике, в отличие от других направлений рисков.

Вызвано это тем, что:

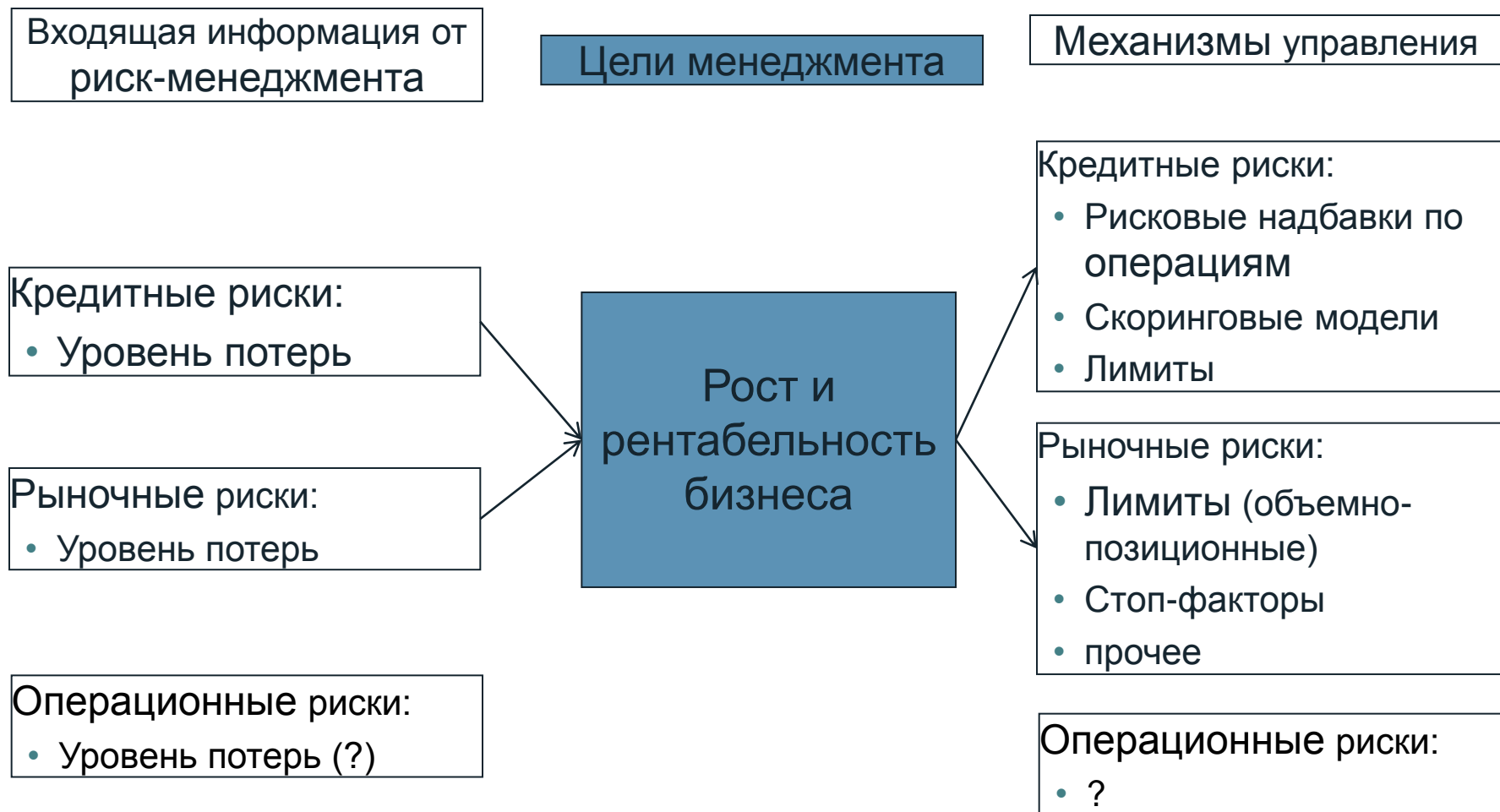
1. мало используются механизмы управления (в отличие от попыток использовать механизмы оценки)
2. количественная оценка как правило недостаточно корректна и носит теоретический характер

## Основные задачи менеджмента по управлению бизнесом:

- Рост и рентабельность бизнеса
- Соблюдений требований регулятора
- Разумность и допустимость принимаемых решений
- ...



# Роль риск-менеджмента в управлении организацией (на примере роста и рентабельности бизнеса)



## Методы оценки операционного риска

- ❑ Статистический на основании накопленных данных
- ❑ Экспертный (самооценка)
- ❑ Сценарный анализ

Мониторинг уровня операционного риска может осуществляться с использованием ключевых индикаторов риска

## Сбор статистики по случаям реализации операционных рисков

Суть: сбор информации в пригодном для последующего анализа формате обо всех произошедших событиях, являющихся результатом реализации операционных рисков, и соответствующих заданным параметрам (например, внешних или внутренних, повлекших за собой потери в определенном размере, либо нарушение требований регулятора без финансовых последствий и прочее)

Цель может быть любой и определяется организацией самостоятельно, например:

- Накопление статистики для построения статистической модели оценки операционных рисков (AMA Basel II);
- Выполнение требований ЦБ РФ;
- Сбор информации для анализа и реинжиниринга бизнес-процессов организации;
- Выявление проблем и наказание виновных;
- Другие

Преимущества:

- Появляется информация для анализа и реинжиниринга бизнес-процесов

## Самооценка уровня операционных рисков

Суть: Регулярный опрос сотрудников на местах об уровне рисков их направления деятельности.

Цель:

- Оценить уровень операционных рисков в целом по организации;
- Выделить наиболее критичные зоны с точки зрения возможной реализации операционных рисков для дальнейшей работы по оптимизации с позиции риск / доходность
- Выполнение рекомендаций регулятора

Преимущества:

- Комплексная картина по уровню операционных рисков
- Быстрое внедрение

# Сценарный анализ

Суть: Разовые опросы сотрудников отдельных бизнес-направлений об их оценке вероятности возникновения рискового события и оценке его последствий.

Цель:

- Оценить вероятность реализации в организации определенного события и его возможные последствия с целью их минимизации в том случае, если они окажутся значимыми для организации

Преимущества:

- Легкий процесс внедрения;
- Понятная для менеджмента задача
- Быстрый и полезный результат

# Ключевые индикаторы риска как метод мониторинга уровня риска

Суть: Ключевые индикаторы риска представляют собой относительные показатели операционного риска, которые теоретически или эмпирически связаны с уровнем операционного риска, принимаемого организацией, и качественно характеризующие тенденцию изменения уровня риска по сравнению со значениями показателей в предшествующие отчетные периоды.

Цель:

- Контролировать изменения уровня операционных рисков в отдельных направлениях деятельности организации

Преимущества:

- Возможность выявлять «слабые места» в работе организации
- Возможность прогнозировать отдельные события операционного риска

## Оценка уровня операционных рисков на начальном этапе развития системы

Метод оценки	Эффективность для менеджмента	Простота внедрения
На основании собранной статистики	низкая	сложный
На основании самооценки	средняя	средний
На основании сценарного анализа	высокая	простой

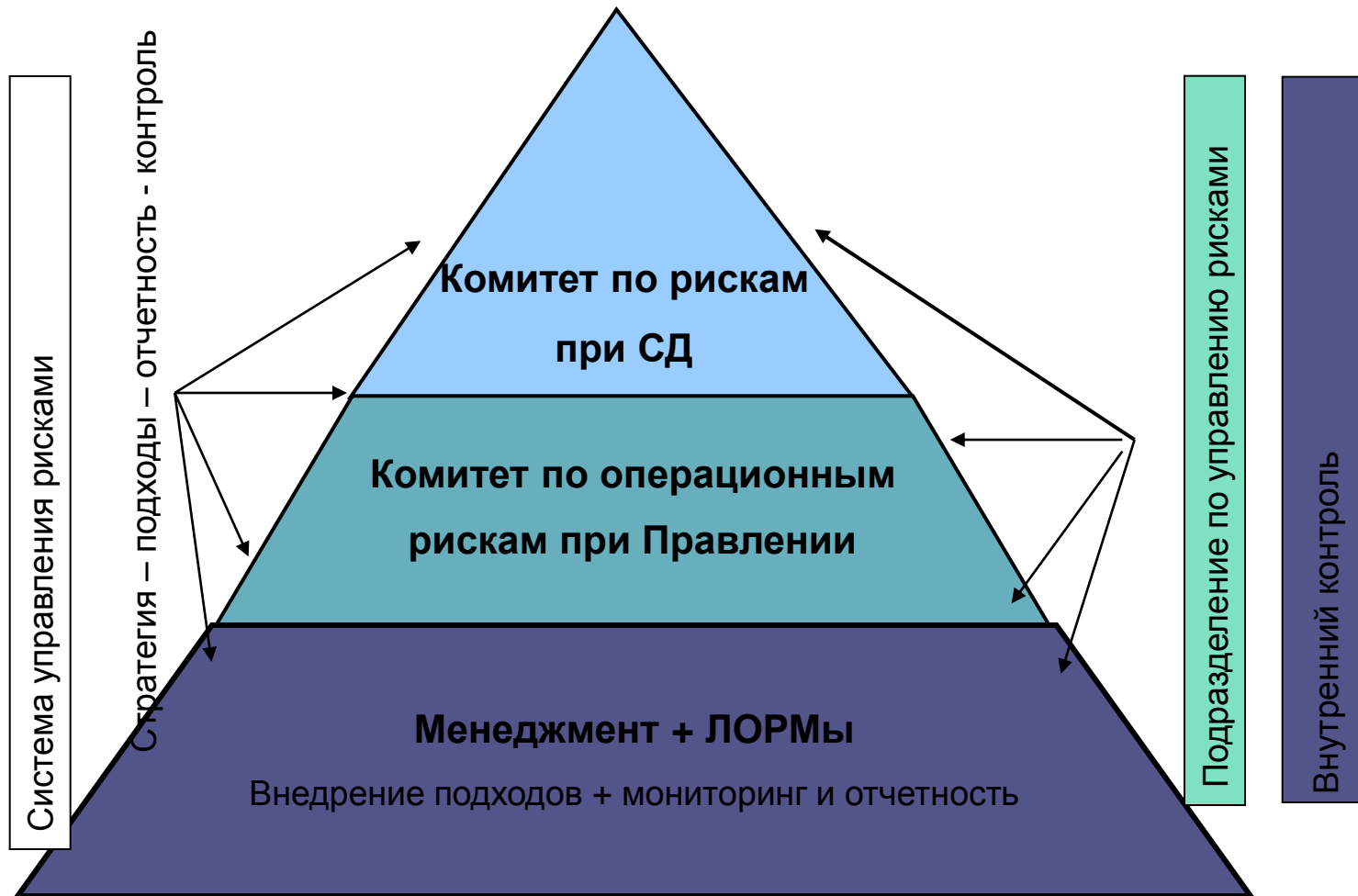
Вывод: В отличие от традиционного развития оценки операционных рисков (начинающегося со сбора внутренней статистики) с точки зрения эффективности для менеджмента необходимо начинать со сценарного анализа на основании внешней информации либо предположений, далее самооценка, и в последнюю очередь – сбор внутренней статистики и моделирование (как построение статистических моделей, так и моделирование отдельных бизнес-процессов на основании накопленной статистики).

## Резюме

1. Для создания эффективной системы управления операционными рисками риск-менеджмент должен быть востребован бизнесом
2. При развитии направлений предпочтение должно отдаваться тем направлениям, которые могут быть поняты и восприняты бизнесом
3. Обязательно внедрение инструментария управления операционными рисками, т.е. оценка операционных рисков должна носить прикладной характер – результатом оценки обязательно должно быть управляющее воздействие.



# Общая концепция построения системы управления операционными рисками



# Модели построения системы управления операционными рисками в банке

## Централизованная модель

Все функции по методологии, идентификации, оценке операционных рисков, выработке рекомендаций по минимизации, контролю и т.п. сконцентрированы в подразделении по управлению рисками.

Роль бизнеса – выявление событий операционного риска и своевременное информирование риск-менеджмента о данных событиях

## Децентрализованная модель

Роль риск-менеджмента - методология, построение системы управления операционными рисками, координация ее деятельности, контроль материальных (крупных) рисков, консолидированная отчетность.

Роль бизнеса - выявление, идентификация, совместно с риск-менеджментом оценка рисков, выработка предложений по минимизации, реализация рекомендаций.

## Ответственность риск-менеджмента при построении децентрализованной системы управления операционными рисками

- При построении децентрализованной системы управления операционными рисками риск-менеджмент должен:
  - Делегировать бизнесу часть ответственности по управлению операционными рисками
  - Разработать методологию и оказывать методологическую поддержку по управлению операционными рисками
  - Обеспечить наличие ресурсов для осуществления функций по управлению операционными рисками

## Профиль ЛОРМа и его место в банке

- ❑ ЛОРМ - это ключевой элемент системы операционных рисков. Его основная задача - поддержание оптимального уровня операционных рисков в бизнес-процессе.
- ❑ **Требования к ЛОРМу:**
  - Наличие существенного опыта работы в банке
  - Хорошие аналитические, коммуникационные и организационные навыки
- ❑ ЛОРМ – сотрудник бизнес-подразделения. Непосредственный подчиненный руководителя бизнес-направления. По сути является руководителем среднего уровня, в обязанности которого входит контроль в данном бизнес-направлении.
- ❑ ЛОРМ может совмещать обязанности по управлению операционными рисками с другими контрольными функциями в подразделении.

## ЛОРМ – основные принципы

Чтобы избежать конфликта интересов необходимо четкое позиционирование:

- ЛОРМ – сотрудник бизнес-подразделения
- ЛОРМы не становятся независимыми риск-менеджерами и не являются сотрудниками подразделения, отвечающего за управление рисками
- Организационно подчиняются руководителю бизнес-подразделения
- Функционально подчиняются руководителю операционных рисков

## ЛОРМ – основные принципы

Принципы, обеспечивающие независимость ЛОРМа:

- ЛОРМ должен иметь прямое подчинение / неограниченный доступ к руководителю бизнес-направления
- ЛОРМ не должен влиять на финансовый результат подразделения
- Функционально ЛОРМ должен подчиняться риск-менеджменту
- Найм / увольнение ЛОРМа должно быть согласовано с риск-менеджментом
- ЛОРМ должен обязательно проходить обучение, организуемое риск-менеджментом

## Зона ответственности ЛОРМ

- Внедрение методологии по управлению операционными рисками в бизнес-процесс
- Мониторинг уровня операционных рисков в бизнес-процессе
- Анализ событий
- Выработка рекомендаций

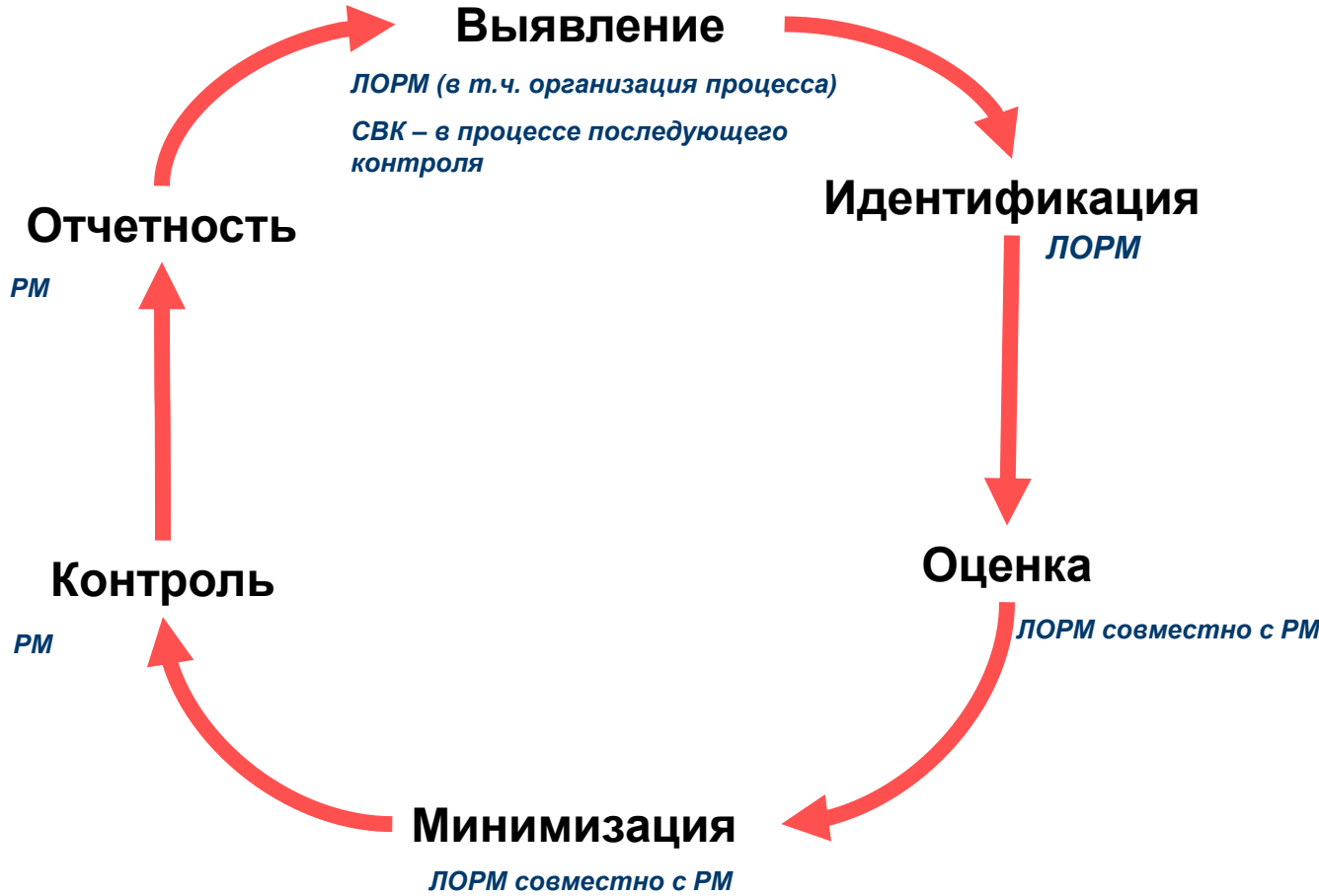
= главная задача – контроль уровня рисков в бизнес-процессе

## Взаимодействие ЛОРМов и риск-менеджмента

- ЛОРМ имеет двойное подчинение – организационное руководителю бизнес-направления и функциональное руководителю операционных рисков
  
- Риск-менеджмент в части взаимодействия с ЛОРМами
  - Контролирует деятельность ЛОРМов в части построения системы управления операционными рисками в бизнес-направлении
  - Является центром поддержки (help-desk)
  - Занимается обучением стандартам риск-менеджмента
  - Консультирует по работе с базой данных по убыткам



# Цикл управления операционными рисками в отдельном бизнес-процессе (децентрализованная модель)



# Инструменты управления операционными рисками

- Капитал на покрытие операционных рисков
- Страхование
- Анализ и реинжиниринг бизнес-процессов
- ВСМ (непрерывность бизнеса)
- Рисковая надбавка как составляющая цены

## Basel II. Методы измерения операционного риска.

Основная идея – потери по операционным рискам должны быть оценены и покрыты капиталом Банка, для того, чтобы Банк мог пережить последствия реализации операционного риска и при этом отвечать по своим обязательствам.

В контексте Базеля-II существует три варианта расчета резервов капитала для покрытия операционного риска:

- Базовый подход
- Унифицированный подход
- Усовершенствованные методы измерения

## Basel II. Базовый индикативный подход

Резерв капитала на покрытие операционного риска, рассчитанный в соответствии с Базовым индикативным подходом, представляет собой фиксированный процент (обозначенный  $\alpha$ ) от валового среднегодового дохода за последние три года. Он выражается следующим образом:

$$K_{\text{BIA}} = GI \times \alpha$$

Где:

$K_{\text{BIA}}$  = Резерв капитала согласно Базовому индикаторному подходу

$GI$  = Валовой среднегодовой доход за последние три года

$\alpha$  = требуемый уровень достаточности капитала для всей отрасли. Определяется ЦБ (в текущей редакции - 15%)

## Basel II. Унифицированный подход

При унифицированном подходе деятельность банка разбивается на восемь отдельных бизнес-единиц: корпоративные финансы; торговля и продажи; розничные операции; коммерческие банковские операции; платежи и расчеты; агентские услуги; управление активами; и розничные брокерские операции.

Общий резерв капитала представляет собой сумму резервов капитала, формируемых для всех направлений бизнеса. Уравнение для формирования резерва капитала выглядит следующим образом;

$$K_{TSA} = \sum (GI_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Где:

$K_{TSA}$  = Резерв капитала согласно Унифицированному подходу

$GI_{1-8}$  = Валовой среднегодовой доход за последние три года по каждому направлению

$\beta_{1-8}$  = Фиксированный процент, связывающий уровень требуемой достаточности капитала с уровнем валового дохода по каждому направлению бизнеса

## Basel II. Унифицированный подход

Производственная линия	$\beta$ - коэффициент
Финансирование корпоративных лиц ( $\beta 1$ )	18%
Торговые операции и продажи ( $\beta 2$ )	18%
Розничные банковские операции ( $\beta 3$ )	12%
Коммерческие банковские операции ( $\beta 4$ )	15%
Платежи и расчеты ( $\beta 5$ )	18%
Посреднические услуги ( $\beta 6$ )	15%
Управление активами ( $\beta 7$ )	12%
Розничное брокерство ( $\beta 8$ )	12%

## Basel II. Усовершенствованные методы измерения

- ❑ Размер регулятивного капитала будет равен критерию риска, рассчитанного внутрибанковской системой измерения операционного риска на основе количественных и качественных критериев УМИ.
- ❑ Для применения усовершенствованных подходов требуется разрешение надзорного органа.
- ❑ Возможно ослабление риска

**РАЗРЕШАЕТСЯ ЧАСТИЧНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ  
УСОВЕРШЕНСТВОВАННЫХ МЕТОДОВ**

## Basel II. Усовершенствованные методы измерения

### Качественные методы

В банке должны быть:

- Независимая функция управления рисками
- Управление операционным риском должно быть интегрировано с деятельностью по управлению рисками банка в целом
- Регулярная отчетность о мерах по снижению операционного риска и о понесенных убытках
- Проверка внутренними и внешними аудиторами
- Система управления рисками банка должна быть хорошо документирована

### Количественные методы

В банке должны быть:

- Обоснованы требования применения УМИ
- Разработаны подробные критерии модели
- Накопленные внутренние данные
- Внешние данные
- Проведен анализ сценариев
- Разработаны факторы производственной обстановки и внутреннего контроля



## Международные программы страхования операционных рисков

- ✓ ВВВ (Bankers Blanket Bond (ВВВ)) – полис страхования от преступлений – обеспечивает возмещение прямых убытков (реального ущерба), нанесенных финансовому институту
- ✓ ЕСС (Electronic & Computer Crime Policy) - дополнение к полису ВВВ – страхование банков от электронных и компьютерных преступлений
- ✓ FIPI (Financial Institution Professional Indemnity) - дополнение к полису ВВВ – страхование профессиональной ответственности

*"Карточные" риски, за исключением тех, что сопряжены с мошенничеством нелояльного персонала, выносятся за рамки ВВВ-покрытия.*

- ✓ PD (Property Damage) – страхование материальных активов от стихийных бедствий, страхование потери сотрудников по внешним причинам, включая терроризм
- ✓ UT (unauthorized trading) – страхование несанкционированной торговли.
- ✓ CIT – страхование инкассации (cash in transit)
- ✓ DO – страхование ответственности директоров (directors' and officers' liability)

## Страхование операционных рисков, ВВВ

Вид риска	Международные страховые программы
Ущерб от мошеннических действий персонала банка	<b>ВВВ</b>
Ущерб/утрата ценностей на хранении в банке, у его корреспондентов или во время перевозки	<b>ВВВ</b>
Убытки, причиненные подделкой платежных документов	<b>ВВВ</b>
Убытки от работы с фальшивыми ценными бумагами	<b>ВВВ</b>
Убытки в связи с принятием фальшивых денежных средств	<b>ВВВ</b>
Страхование помещений и внутреннего оборудования от убытков в результате кражи, вандализма, других умышленных противоправных действий	<b>ВВВ</b>

## Страхование операционных рисков

Вид риска	Международные страховые программы
нарушение безопасности технологических (информационных) систем, включая риски взлома и утраты информации	<b>ECC</b>
невыполнение требований по раскрытию информации, предъявление претензий со стороны клиентов и третьих лиц в связи с оказываемыми услугами	<b>FIPI</b>
ненадлежащая деловая практика, связанная с нарушением антимонопольного законодательства, законодательства, регулирующего рынок ценных бумаг, а также законодательства о противодействии отмыванию средств, полученных преступным путем	<b>FIPI</b>
недостатки продуктов/услуг, связанные с ошибками, допущенными при их разработке	<b>FIPI, DO</b>
споры, возникшие в связи с консультационной деятельностью	<b>FIPI</b>
ущерб от стихийных бедствий, потеря сотрудников по внешним причинам, включая терроризм	<b>PD</b>
несанкционированная деятельность, связанная с превышением лимитов, совершением операций с превышением или в отсутствие полномочий, преднамеренной неверной оценкой позиций	<b>UT</b>
деньги в пути (страхование инкассации)	<b>CIT</b>

**Спасибо за внимание!**

**Вопросы?**

[melnikova@prmia.ru](mailto:melnikova@prmia.ru)