

Управление операционными рисками

Мельникова Т.И.

Москва, 2013 г.

Содержание курса:

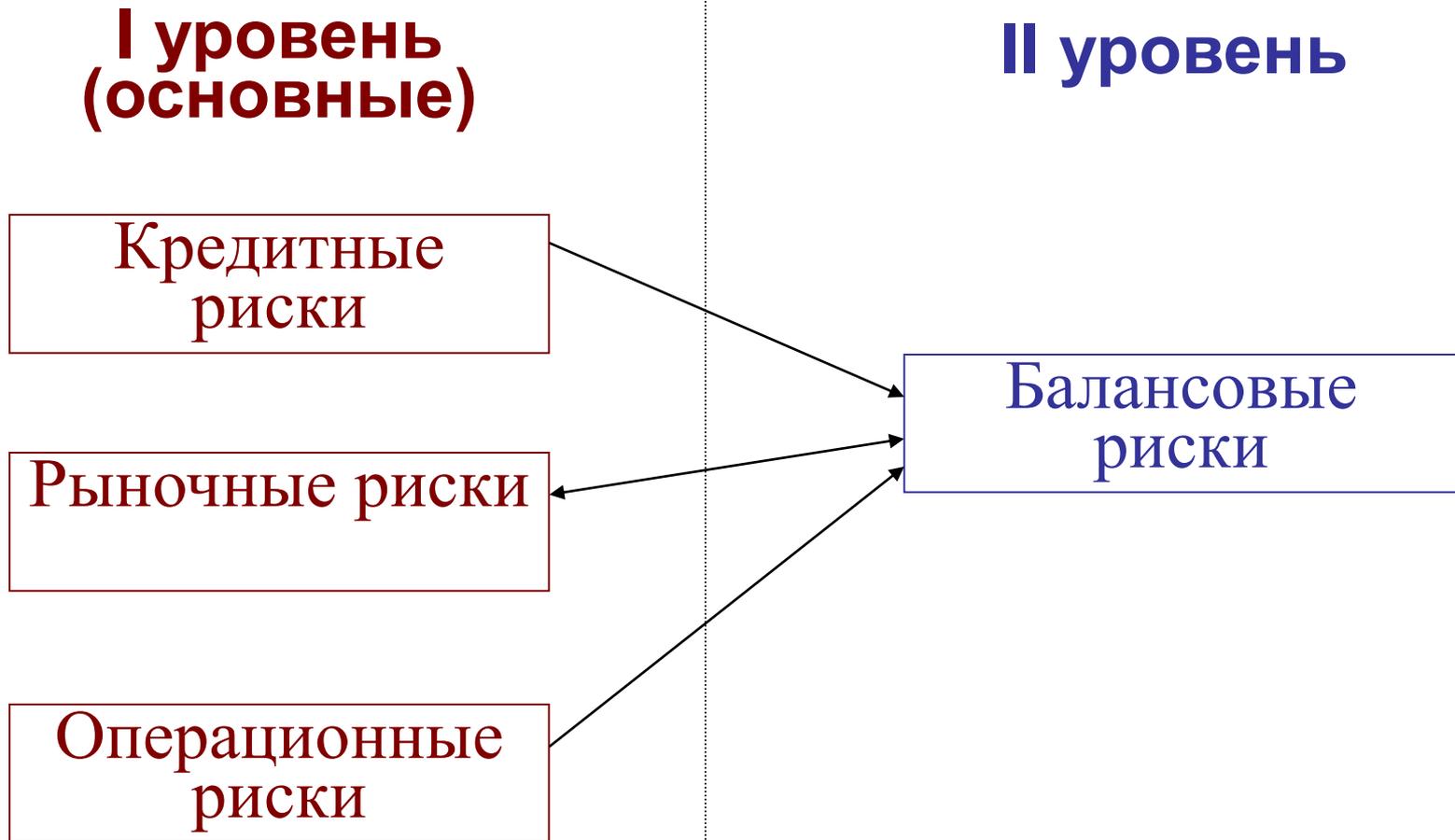
1. Понятие операционного риска, место в глобальной системе управления рисками
2. Классификация операционных рисков
3. Методы управления операционными рисками
4. Регулирование. Российская и международная практика
5. Практические аспекты управления операционными рисками

Что такое операционные риски. Basel II

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.

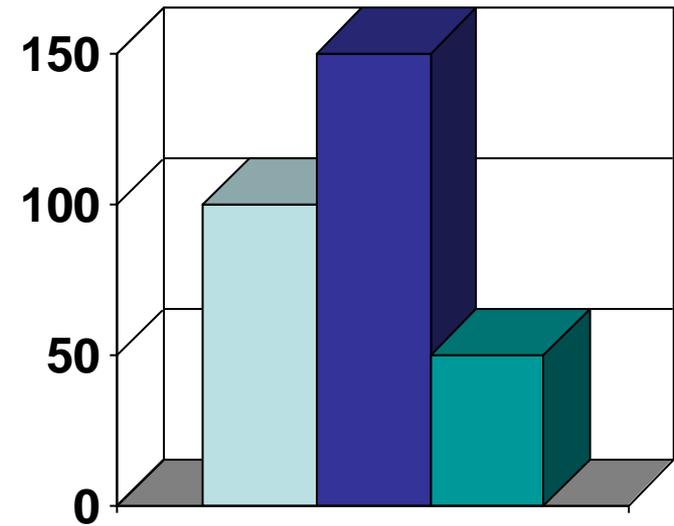
Система управления рисками (текущее состояние)



Уровень потерь Банка 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**

Классификация операционных рисков (пример)

| Технологии | Бизнес-процессы | Персонал | Внешняя среда |
|------------------------------|---|---|--|
| Риск ошибки программы / сбой | Риск ошибочного построения модели / методики | Риск мошенничества | Риск мошенничества |
| Отказ оборудования | Риск неадекватной оргструктуры / взаимодействия | Риск ошибки | Предоставление клиентом неверной / неполной информации |
| | | Риск несоблюдения установленных правил и процедур (недобросовестного исполнения служебных обязанностей) | Риск криминального воздействия на активы (кражи, порчи и т.п.) |
| | | Риск недостатка ключевых работников | Катастрофы |
| | | Риск недостаточной квалификации работников | Несовершенство правовой системы |
| | | Риск перегрузки персонала | |

Методы управления операционными рисками

Превентивные – методы управления, целью которых является своевременная идентификация подверженности операционным рискам, ограничение возможных потерь, а также усиление профилактических мер по снижению уровня рисков, в том числе:

- Ограничение и или неприятие риска;
- Формирование и актуализация нормативной базы;
- Контроль;
- Информирование руководства (в том числе, управленческая отчетность);
- Развитие технологий;
- Методы кадровой политики;
- Обеспечение безопасности;
- Др.

Методы управления операционными рисками

Методы возмещения потерь – это методы управления операционным риском, целью которых является покрытие отдельных видов потерь от реализации операционного риска.

Среди них выделяются:

- Покрытие за счет капитала;
- Страхование

Международные программы страхования от операционных рисков

BBB (Bankers Blanket Bond (BBB)/Fidelity Bond) – полис страхования от преступлений – обеспечивает возмещение прямых убытков (реального ущерба), нанесенных финансовому институту.

ECC (Electronic & Computer Crime Policy) - дополнение к полису BBB – страхование банков от электронных и компьютерных преступлений.

FIPI (Financial Institution Professional Indemnity) - дополнение к полису BBB – страхование профессиональной ответственности.

"Карточные" риски, за исключением тех, что сопряжены с мошенничеством нелояльного персонала, выносятся за рамки BBB-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 от операционных рисков, ВВВ

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

Страхование от операционных рисков

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

РЕГУЛИРОВАНИЕ

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 существует три варианта расчета резервов капитала для покрытия операционного риска:

1. Базовый подход
2. Унифицированный подход
3. Усовершенствованные методы измерения

Basel II. Базовый индикаторный подход

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

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

Где:

K_{BIA} = Резерв капитала согласно Базовому индикаторному подходу

GI = Валовой среднегодовой доход за последние три года

α = 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;

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

Где:

K_{TSA} = Резерв капитала согласно Унифицированному подходу

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

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

Basel II. Унифицированный подход

| Производственная линия | β - 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

Письмо «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» №76-Т от 24.05.2005

Операционный риск – риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий).

Операционные риски могут быть в виде:

- Снижения стоимости активов;
- Досрочного списания (выбытия) материальных активов;
- Денежных выплат на основании постановлений (решений) судов и др. уполномоч. органов;
- Денежных выплат клиентам, контрагентам, служащим в целях компенсации убытков, понесенных ими по вине кредитной организации;
- Затрат на восстановление хозяйственной деятельности и устранение последствий ошибок, аварий, стихийных бедствий и других аналогичных обстоятельств;
- Прочих убытков.

Письмо «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах»

Правовой риск – риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие влияния следующих факторов:

Внутренние:

- Несоблюдение кредитной организацией законодательства РФ;
- Несоответствие внутренних документов организации законодательству РФ;
- Неэффективная организация правовой работы, приводящая к правовым ошибкам в деятельности кредитной организации вследствие действий служащих или органов управления;
- Нарушение кредитной организацией условий договоров;
- Недостаточная проработка КО правовых вопросов при разработке и внедрении новых технологий.

Внешние:

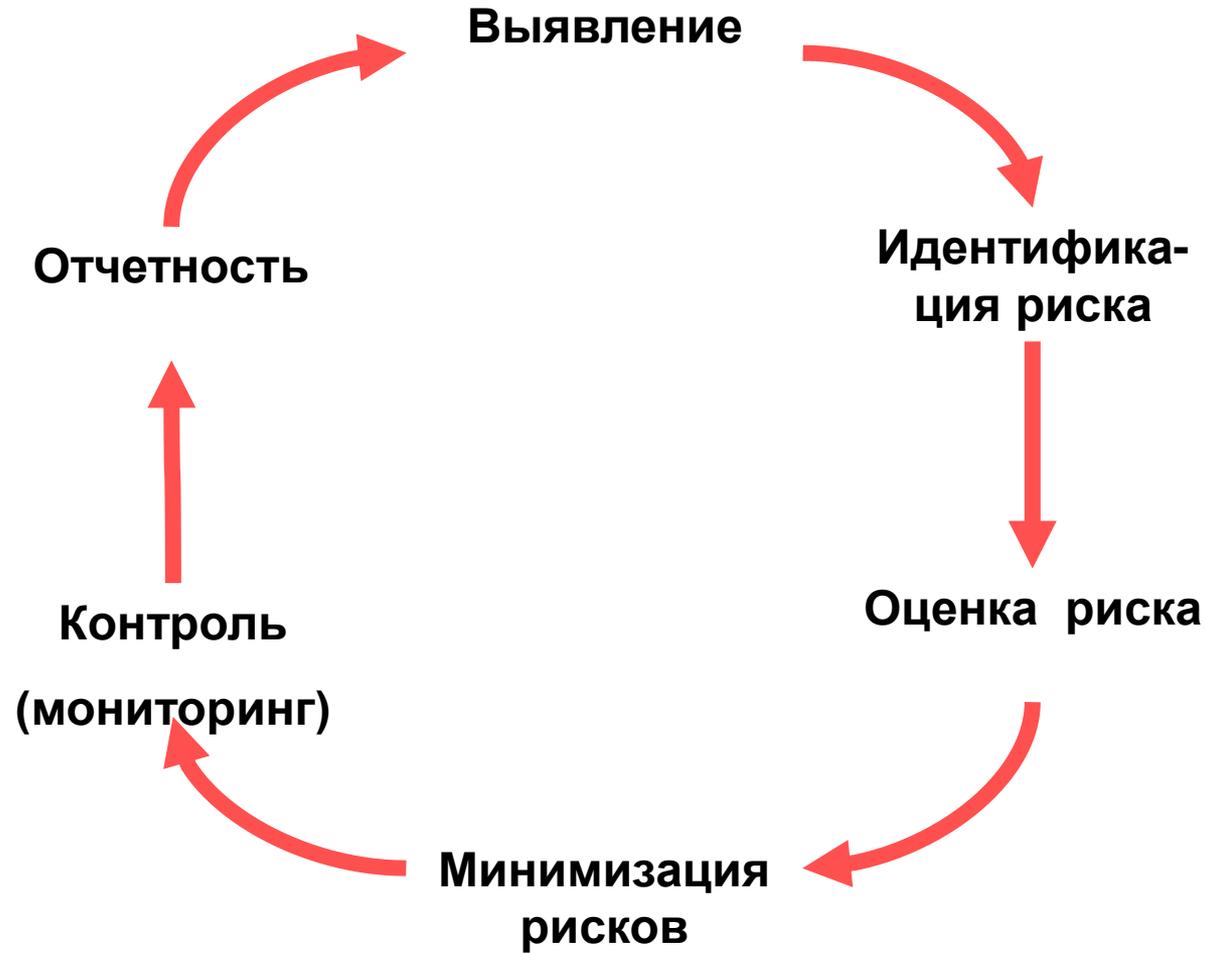
- Несовершенство правовой системы РФ;
- Нарушение клиентами и контрагентами кредитной организации условий договоров;
- Нахождение кредитной организации, ее филиалов, дочерних и зависимых организаций, клиентов и контрагентов под юрисдикцией различных государств.

Пример классификации операционных рисков с учетом требований ЦБ РФ

| Источники | Функционирование систем и оборудования | Внутренние системы | Внешняя среда | Персонал | Правовой риск | |
|-----------|--|--|--|---|--|--------------------|
| Вид риска | Сбои оборудования | Риск неверной методологии | Несанкционированное проникновение | Риск недобросовестного исполнения служебных обязанностей / установленных процедур | Риск несоответствия внутренних нормативных документов законодательству | Внутренние факторы |
| | Сбои (отказ) программного обеспечения | Риск неадекватной оргструктуры | Хищение активов | Риск недостаточной квалификации работников | Неэффективная организация правовой работы | |
| | | Несовершенство систем защиты информации и информационного обмена | Неблагоприятные действия со стороны клиентов | Риск недостатка ключевых сотрудников | Нарушение Банком условий договоров | |
| | | | Предоставление клиентом неверной / неполной информации | Риск перегрузки персонала | Несовершенство правовой системы | Внешние факторы |
| | | | Катастрофы | Риск мошенничества | Нарушение клиентами / контрагентами условий договоров | |
| | | | | Риск ошибки | Нахождение Банка, его дочерних и зависимых обществ под юрисдикцией разных государств | |

***Практические аспекты
управления операционными
рисками***

Этапы управления операционными рисками



Минимизация рисков

Одна из основных целей системы управления операционными рисками – выявление негативных событий в принятии и реализации решений, в действиях сотрудников, с целью предотвращения или уменьшения (минимизации) их отрицательного воздействия на процессы банка

Минимизация рисков - комплекс мер, направленных на:

- снижение вероятности наступления событий или обстоятельств, приводящих к операционным потерям;
- на уменьшение (ограничение) размера потенциальных операционных потерь

«Сверху вниз» (“top down”) - оцениваются последствия реализации операционного риска, т.е. прямые и косвенные затраты. Представляет из себя сбор статистики в заданном формате и ее анализ.

Подходы к управлению операционными рисками

«Снизу вверх» (“bottom up”) - оцениваются причины возникновения риска.

Этапы:

- Декомпозиция деятельности организации на отдельные бизнес-процессы;
- Анализ бизнес-процессов с точки зрения вероятности возникновения операционных рисков;
- Выявление ключевых мест контроля.

Реализация подхода «сверху вниз».

Сбор статистики по событиям (LDC – loss data collection)

1. Сбор статистики по событиям / операционным потерям

2. Классификация операционных потерь по риск-группам (*классификация Basel II*):

- Бизнес-процессы;
- Технологии;
- Персонал;
- Внешняя среда;
- Законодательство

3. Измерение операционных потерь

4. Распределение потерь:

- По направлениям деятельности;
- По субъектам сети;
- По подразделениям

5. Учет косвенных потерь

- отток клиентов;
- ущерб репутации банка, пр.

6. Учет нереализованных (потенциальных, near-miss) потерь

7. Регистрация данных о внешних потерях

Экспертная оценка (Qualitative / Quantitative Self-Assessment)

Одним из методов оценки риска в банке является проведение опросов сотрудников на местах.

Этот метод считается эффективным, так как именно сотрудники наилучшим образом знают риски своего подразделения, могут дать им количественную и качественную оценку.

Функции риск-менеджера - сбор мнения экспертов и анализ полученных данных.

На первом этапе проведения опроса составляется опросный лист для конкретного подразделения в разрезе определенного риск-фактора. Можно воспользоваться уже имеющимся опросным листом. Далее риск-менеджер может задать веса для риск-факторов и для подразделений.

Каждый опросный лист содержит в себе описание рискового сценария и следующие группы вопросов:

Качественные:

- Оценка уровня риска в подразделении при исполнении сценария
- Оценка уровня контроля данного риска

Количественные:

- Оценка средней суммы потерь за период
- Частота таких потерь
- Оценка максимальных затрат за период

Ключевые индикаторы риска (KRI - key risk indicators)

I этап – создание индикатора:

1. Параметры индикатора:

- описание
- периодичность измерения
- ответственное подразделение
- группа операционных потерь
- значения показателя, при которых индикатор будет сигнализировать о высоком уровне риска
- и др.

II этап – «ведение» / отслеживание индикатора:

сотрудник соответствующего отдела начинает с периодичностью, указанной риск-менеджером, вносить данные в систему.

Преимущества подхода:

- Быстрота и легкость внедрения
- Возможность выявить «слабые места» в работе банка
- Возможность прогнозировать события операционного риска
- Возможность отслеживать зависимости между разными риск-факторами