

## 10.12. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Миронова С.Ю., аспирант кафедры банков и банковского менеджмента, главный экономист отдела рыночных рисков управления риском ООО «Альба Альянс»

### *Финансовая академия при Правительстве РФ*

Актуальным вопросом в деятельности риск-подразделений коммерческих банков является создание эффективной системы управления рисками. Особое внимание следует уделять управлению нефинансовыми рисками, в особенности – операционным. Таким образом, разработка стратегии управления операционным риском, выбор эффективного метода его оценки могут способствовать существенной минимизации риска и потерь. Повысить эффективность управления операционным риском может также использование методов АМА, рекомендуемых Базельским комитетом по банковскому надзору. Внедрение данных методов способствует снижению резервов капитала под операционный риск.

Времена «формального» управления рисками остаются позади. Актуальным вопросом для коммерческих банков становится создание эффективной системы риск – менеджмента, включающей определение качественно новых путей оценки и организации систем управления рисками.

Справедливо полагать, что внедрение стратегии управления рисками, ранее отсутствующей в банковской практике, и существенно повышающей объективность оценки и способствующей минимизации рисков – является инновационным проектом. В данном случае речь идет об организационной инновации – а именно, о совершенствовании системы риск-менеджмента.

Хотелось бы уделить особое внимание сфере нефинансовых рисков в виду того, что основной акцент риск – менеджеры делают, как правило, на управление финансовыми и рыночными рисками. Действительно, убытки от этих рисков могут быть весьма существенны, но не стоит забывать, что нефинансовые риски, в блок которых входят операционный, правовой, стратегический риск и риск потери деловой репутации приобретают все большее значение. Данные риски присущи всем без исключения процессам и видам банковской деятельности, всем операциям и сделкам. Угроза нефинансовых рисков относится не только к сфере кредитных организаций, но и к сфере любых коммерческих и государственных организаций. Такие риски будут возникать во всех процессах, где участниками являются как люди, так и автоматизированные системы.

Для большинства российских банков предлагаемая система является новой. К примеру, рейтинг «РБК» предоставляет информацию о 891 российском банке, участвующем в рейтинге банков по размерам чистых активов на 1 октября 2012 г. [7]. По неофициальным данным, должное внимание управлению нефинансовыми рисками уделяют лишь самые крупные банки. Они обладают ресурсами и осознают значимость возможных потерь. У основной же массы российских банков, а именно у 80-90%, организация эффективной системы управления нефинансовыми рисками, в частности операционными отсутствует. Оценка ограничивается соблюдением требований Банка России. Более серьезные рекомендации предлагает Базельский комитет по банковскому надзору. Таким образом, внедрение стратегии реформирования системы

управления рисками становится необходимой. При этом нужно обновлять не только методики расчета, но и совершенствовать саму систему (в том числе организационную структуру, делегирование полномочий и т.п.) управления рисками.

Предлагается построить модель стратегии по управлению операционным риском в коммерческом банке. Рассмотрим основные аспекты создания такой стратегии, способной усовершенствовать систему риск-менеджмента банка и внедрить более эффективную систему оценки. Сделаем акцент на следующих блоках:

- понятие операционного риска и важность управления им;
- составляющие операционного риска и цели управления им;
- цели и нормативные требования по оценке операционного риска;
- эффективное управление операционным риском;
- этапы внедрения системы управления операционным риском.

Операционный риск – это 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), несоответствия (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 [4]. Проще говоря, операционный риск – это риск потерь в результате недостаточности или некорректного функционирования внутренних процессов, ошибок сотрудников или сбоев систем, внешних событий (стихийных бедствий, пожаров, наводнений и т.п.).

Элементами операционного риска являются:

- фактор риска – причина событий операционного риска. Это самый важный компонент операционного риска, без четкого выявления которого не возможно эффективно управлять операционным риском;
- событие операционного риска – проявление операционного риска, возникающее в результате воздействия факторов операционного риска, появления которых могут привести к последующим потерям. События операционного риска можно классифицировать следующим образом (табл. 1);
- эффект – последствия реализации факторов операционного риска:
  - возможные убытки, нереализованные по разным обстоятельствам;
  - реализованные убытки, отраженные на счетах бухгалтерского учета, полученный незапланированный доход;
  - недополученный доход;
- возмещение – компенсация в денежном размере, полученная, как правило, от третьих лиц в счет частичного или полного возмещения убытка от реализации события операционного риска (например, страховое возмещение).

В целях более эффективного управления операционным риском, необходимо представлять себе каким образом взаимодействуют элементы операционного риска. Понимание взаимосвязей элементов может помочь в построении более эффективной стратегии регулирования и минимизации операционного риска.

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ СОБЫТИЙ ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА

Сбои в системе	Потеря ресурсов	Мошенничество и преступления	Ошибки при проведении операций	Ошибки в оценке позиций и рисков	Нарушения законодательства	Возникн. противоречий, при осуществл. банк. деят.
Сбои в работе оборудования; сбои в передаче данных; сбои программного обеспечения; низкий уровень администрирования проектов; недостатки контроля логического доступа к информационным системам; недостатки физического доступа к информационным системам	Нехватка персонала; потеря данных; потеря имущества; потеря услуг	Попытки взлома и прочих атак на ИТ системы; ограбления, аферы, мошенничества, совершенные лицами, не являющимися сотрудниками; аферы, мошенничества, совершенные персоналом или с привлечением персонала; кражи, совершенные персоналом; неправомерное использование конфиденц. информации; неразрешенная деятельность на организованных рынках; иные преступные действия, объектами которых являются активы банка	Сбои при осуществлении расчетов и платежей; ошибки при подтверждении операций клиентов; ошибки при исполнении инструкций клиентов и контрагентов; неточность и/или недостаток информации, необходимой для совершения сделок; недостатки отчетов об ошибках; недостатки орг. структуры / организации внутреннего контроля; недостатки хранения ценных бумаг, документов и др. активов, принадлежащих третьим лицам; недостатки услуг, предоставляемых третьими лицами; возникновение расхождений в учете; неправомерный доступ к клиентским счетам	Нарушение лимитов по кредитным и рыночным рискам; неправильная переоценка или не проведение переоценки позиций; недостаток информации для оценки позиций и рисков; ошибки в моделях оценки позиций и рисков	Банковского законодательства; трудового законодательства; природоохранного законодательства; правил и требований организованных рынков; норм здравоохранения и безопасности труда; требований законодательства в области бухгалтерского учета и отчетности; налогового законодательства; Местного законодательства; других законодательных требований	При оказании банком консульт. услуг; в связи с нарушением банком проф. стандартов при осуществлении банк. деятельности; из-за ненадлежащего качества продукта; при ненадлежащем обслуживании клиентов; конфликты с третьими лицами (за исключением клиентов и контрагентов); в части условий договоров и сделок



Рис. 1. Взаимодействие элементов операционного риска

Наглядно продемонстрировать схему взаимодействия элементов операционного риска можно с помощью схемы (рис. 1). На данном рисунке представлен пример цепочки влияния факторов операционного риска на возникновение события риска с последующими последствиями:

- плохое хранение документов;
- продажа досье заинтересованным лицам;
- мошенническая выдача кредита, совершенная в сговоре с сотрудниками банка (отсутствие кредитного досье);
- возможные последствия события операционного риска (невозвращенный кредит).

Возмещением в такой ситуации может являться страховое возмещение, возмещение виновного лица (в случае выявления такого), возможен вариант, что возмещение будет отсутствовать и кредитная организация понесет убытки.

При этом важно понимать взаимосвязь операционного риска с прочими нефинансовыми рисками – правовым, потери деловой репутации, стратегическим. Опера-

ционный риск тесно связан, и, можно сказать, включает в себя события правового риска. События же стратегических и репутационных рисков, как правило, включаются в базу по операционному риску, но не включаются в расчет капитала под операционный риск.

Если говорить об отношении операционного риска с кредитным и рыночным – также можно выявить взаимосвязь. События операционного риска часто влияют на возникновение кредитного и рыночного рисков, так как риск-факторы, приведшие к возникновению кредитного и рыночного рисков, часто возникают и в области операционного риска. Поэтому для получения наиболее полной и объективной картины влияния риск – факторов операционного риска аналитики собирают информацию и по событиям кредитного и рыночного рисков, в основе которых лежит операционный риск. Но при этом данные события не включаются в расчет капитала под покрытие операционного риск. Приведем пример (табл. 2).

Операционный риск – один из самых существенных видов риска. Его масштабы обусловлены тем, что он присущ всем операциям, продуктам, процедурам, системам банка. Сложно назвать подразделение, деятельности которого бы не касался операционный риск. Примеры операционного риска можно найти повсюду:

- во время служебной поездки камень разбил стекло служебной машины;
- во время тушения пожара в торговом центре был залит банкомат;
- уборщица, помыв пол, не поставила предупреждающую табличку, сотрудник сломал ногу и получил производственную травму, во время интервью сотрудник банка сообщил инсайдерскую информацию, которую не имел права разглашать. Далее к банку возникли претензии со стороны контрагентов;

- кредитные досье, хранимые в подвале, отсырели и не читаемы;
- трейдер при совершении операции в рамках лимита stop-loss не учел все тенденции рынка.

Управление операционным риском становится более актуальным в периоды реорганизации деятельности кредитной организации, например:

- потеря контрольных процедур связи, произошедшая с перераспределением функционала подразделений, что может повлечь несанкционированные непреднамеренные / преднамеренные действия сотрудников;
- рост количества ошибок персонала вследствие увольнения сотрудников и увеличения количества операций, порученных одному сотруднику;
- риск ненадлежащего управления документооборотом (потеря документов, например запросов в бюро кредитных историй (БКИ), кредитных досье и т.п.).

Приведем несколько имеющих место конкретных фактов:

- февраль 2002 г. – Allied Irish Bank's (убытки 691 млн. долл.). Трейдер – мошенник по имени Д. Раснак провел убыточные торги на курсовой разнице иена/доллар в американском отделении. Репутация банка была подорвана;
- март 1997 г. – NatWest (убытки 127 млн. долл.). Свопционный трейдер К. Папуис сознательно покрывает убытки путем простановки неправильных цен и завышенной оценки опционных контрактов. Репутация банка подорвана: NatWest позднее был приобретен Королевским банком Шотландии;
- июнь 1996 г. – Sumitomo (убытки 2,6 млрд. долл.). Торговец медью накапливает не указываемые в отчетах убытки в течение свыше трех лет. Ясуо Хаманака после падения контролируемой им части рынка меди был приговорен к тюремному заключению за мошенничество и подделку документов. Репутация банка серьезно пострадала [6].

Как можно заметить из вышеприведенных примеров, события операционного риска встречаются довольно часто, некоторые из них могут иметь катастрофические масштабы.

Если же в банке имеет место системное управление операционным риском, то оно позволит своевременно распознать события операционного риска и своевременно принять меры по его минимизации, а также предотвратить наступление таких событий в будущем. Важным элементом системы при этом является уровень культуры в каждом подразделении.

Таким образом, управление операционным риском становится одним из основополагающих составляющих элементов системы управления рисками банка. Целями управления операционным риском являются:

- снижение уровня операционного риска;
- снижение расходов банка на финансирование потерь, образующихся в результате наступления событий операционного риска;
- снижение размера капитала банка, резервируемого под операционный риск;
- формирование и развитие культуры управления операционным риском в банке.

Кроме того, уровень эффективности управления операционным риском можно считать показателем эффективности управления советом директоров и правления банка в отношении продуктовой линейки кредитной организации, направлений ее деятельности, процессов и систем банка, а также обеспечения стабилизации финансового состояния в случае воздействия негативных событий.

Итак, управление операционным риском должно осуществляться с использованием нескольких «линий обороны»:

- первая – руководители подразделений, сотрудники банка;
- вторая – центр управления операционным риском (структурное подразделение, отвечающее за управление операционным риском);
- третья – служба внутреннего контроля, внешний аудит.

Каждый из этих блоков имеет свои задачи (табл. 3). Такая система отражает наиболее эффективное управление операционным риском, диверсифицируя задачи и производя контроль на трех различных уровнях.

Таблица 2

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ОПЕРАЦИОННОГО, КРЕДИТНОГО И РЫНОЧНОГО РИСКОВ**

Кредитный риск	Операционный риск		Рыночный риск
Вероятные причины: • злоупотребления в использовании кредита заемщиком; • неспособность заемщика достичь запланированного финансового результата с связи с форс – мажорными неблагоприятными обстоятельствами в деловой, экономической, политической сферах	Причины реализации операционного риска: • процессы; • сотрудники; • системы; • внешние события		Вероятные причины: • изменение объемов и качества портфелей активов банка; • некорректная оценка рыночной стоимости основных средств банка
	В рамках кредитного процесса: • получение кредита путем фальсификации документов, мошеннических схем и т.д.; • непреднамеренная ошибка сотрудника при указании процентной ставки по кредиту	В рамках деятельности на финансовых рынках: инвестиционные решения были приняты на основе некорректной рыночной информации	

Таблица 3

**ТРИ «ЛИНИИ ОБОРОНЫ» ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА**

Руководители подразделений, сотрудники банка	Центр управления операционным риском	Служба внутреннего контроля, внешний аудит
Управление операционным риском на местах; выявление событий риска, самооценка и самоконтроль; отчетность по результатам управления операционным риском в подразделении	Анализ рисков, выбор путей минимизации; отчетность по результатам управления операционным риском; развитие системы управления операционным риском, методологическое сопровождение, оперативный контроль	Независимый анализ и оценка эффективности системы управления операционным риском

Нормативной базой по управлению операционным риском являются Положения Банка России (основные из них: положение «О порядке расчета размера операционного риска» от 3 ноября 2009 г. №346-П, письмо Центрального банка РФ «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» от 24 мая 2005 г. №76-Т), а также рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору (Базель II, Базель III) [3]. Управление операционным риском по принципам Базель II состоит из трех компонентов.

1. Минимальные требования к капиталу для покрытия риска потерь:

- базовый индикативный подход – **BIA**, basic indicator approach (**Требования к достаточности капитала** =  $GI * \alpha$ , где **GI** – валовый доход банка,  $\alpha = 15\%$ );
- стандартизированный подход – **TSA**, the standardized approach (**Требования к достаточности капитала** =  $\sum (\beta (i) * GI (i))$ , где **GI** – валовый доход банка, *i* – 8 стандартных направлений деятельности,  $\beta = 12\%, 15\%$  или  $18\%$  – корпоративное финансирование, торговля и продажи, платежи и расчеты –  $18\%$ ; коммерческие операции, агентские услуги –  $15\%$ ; розничные услуги, брокерские услуги, управление активами –  $12\%$ );
- усовершенствованный подход – **AMA**, advanced measurement approach (требования к достаточности капитала, рассчитанные на основе внутренней банковской модели, включающей:
  - внутренние данные по убыткам не менее чем за 3 года и внешние данные по убыткам;
  - оценку внутренних факторов деловой среды и контроля; возможность минимизации риска на основе страхования). **AMA** включает такие подходы, как:
    - ◆ подход внутреннего изменения (internal measurement approach, **IMA**);
    - ◆ подход на основе распределения потерь (loss distribution approach, **LDA**);
    - ◆ подход на основе моделирования сценариев (scenario-based approach, **SBA**);
    - ◆ подход оценочных карт или балльно-весовой подход (scorecard approach, **SCA**) [5].

В настоящее время в отношении оценки операционного риска большинство банков использует либо только базовый индикативный подход, либо базовый индикативный подход в комбинации с стандартизированным подходом. Использование усовершенствованного подхода (**AMA**) способно существенно повысить качество управления операционным риском. В рамках внедрения инновационной системы управления операционным риском предлагается использовать именно подход **AMA**. Данный подход имеет ряд существенных плюсов, главный плюс – возможность сократить размер резерва под операционный риск.

2. Процесс надзорной проверки – право надзорных органов по своему усмотрению требовать, чтобы банки резервировали капитал в размере, превышающем требования компонента 1.

3. Рыночная дисциплина – публичное раскрытие информации.

Рассмотрим процесс и инструменты управления операционным риском. Как известно, управление операционным риском можно подразделить на этапы. К ним относятся: идентификация риска, его оценка, мониторинг, минимизация. На этапе идентификации рисков осуществляются следующие действия:

- loss data collection – система сбора и регистрации случаев операционного риска (ОР);

- **RCSA** – проведение опросов сотрудников с целью самостоятельной оценки ими наличия и влияния факторов ОР на внутренние процессы.

На этапе оценки рисков предпринимаются:

- **RCSA** – экспертные оценки владельцев процессов;
- анализ распределения фактических убытков;
- сценарный анализ (дополнение фактических данных о потерях гипотетическими);
- оценка рисков новых продуктов и процессов.

В целях мониторинга риска определяются:

- **KRIs** – индикаторы уровня ОР по процессам банка;
- heat map monitors – визуальная карта ОР по направлениям деятельности;
- action планы – контроль выполнения.

Для этапа минимизации риска характерны следующие действия:

- permanent supervision – дополнительный контроль менеджеров на направлениях с высоким уровнем ОР;
- отказ от риска (прекращение вида деятельности);
- страхование;
- рекомендации и action планы – риск-консалтинг, разработка планов действий, направленных на минимизацию ОР.

Данная цепочка показывает, решение каких задач должно соответствовать соответствующим стадиям управления операционным риском, на какие аспекты следует обратить особое внимание.

Итак, что же необходимо для более эффективного управления операционным риском и реализации стратегической программы? В первую очередь это преодоление сложившихся стереотипов в отношении управления операционным риском. Необходимо ориентироваться на следующие тезисы.

- Работа по управлению операционным риском – это ежедневная работа каждого сотрудника.
- Зарабатывающие подразделения не только занимаются бизнесом, но и управляют присущим их деятельности операционным риском.
- Эффективное управление риском может быть осуществлено только в подразделении, генерирующем риск.
- Факт выявления риска не влечет наказания сотрудника, ответственного за первичное возникновение риска, если его действия не являлись преднамеренными.

Укоренение данных тезисов в сознании сотрудников и руководителей подразделений поможет скорейшему внедрению более эффективной системы риск – менеджмента, осуществляющей качественное управление операционным риском. Без реализации вышесказанного фактический уровень ОР в кредитной организации не изменится, минимизация потерь будет недостаточно эффективной.

Генеральная политика управления ОР должна выглядеть следующим образом.

- Первоочередную ответственность за управление рисками на ежедневной основе несут бизнес подразделения: руководитель бизнес-процесса является владельцем рисков, присущих данному процессу. Руководители бизнес-подразделений ответственны за внедрение процедур управления рисками в свои бизнес-процессы.
- Персональную ответственность за предотвращение потерь от реализации риска и возвратность средств, размещенных банком по инициированным ими операциям, несут сотрудники бизнес-подразделений, осуществляющих операции, связанные с принятием риска.
- Первоочередную ответственность за управление операционным риском несут подразделения, ответственные за IT, HR, юридическое, финансовое и налоговое направления так как их деятельность также сопряжена с принятием рисков (операционного, правового и др.).

Таким образом, генеральная политика управления рисками диктует принцип ответственности за риск. Только в том случае, когда ответственность будет четко ограничена и распределена, система управления риском может быть эффективной. Подобное делегирование поможет внести ясность в процесс управления риском и в необходимых случаях найти виновных, что поможет регулировать и, впоследствии, минимизировать ОР.

Рассмотрим далее варианты возможных механизмов управления ОР. Существует два основных варианта: управление ОР сотрудниками банка и управление ОР на уровне Центра компетенции ОР (подразделение, ответственное за оценку и управление ОР). Схемы управления при этом будут несколько различаться.

При первом варианте:

- наступление события ОР;
- сотрудники банка незамедлительно принимают меры по минимизации последствий риска;
- направление сообщений сотрудниками банка о случаях ОР в Центр компетенции ОР;
- проверка Центром компетенции ОР полноты получаемой информации;
- разработка сотрудниками банка долгосрочных планов мероприятий по минимизации риска;
- отправка сотрудниками долгосрочных планов мероприятий по минимизации риска в Центр компетенции ОР;
- мониторинг центром компетенции ОР долгосрочных планов мероприятий по минимизации рисков.

Второй вариант:

- наступление события ОР;
- направление сообщений сотрудниками банка о случаях ОР в Центр компетенции ОР;
- центр компетенции ОР формирует рекомендации по краткосрочным мероприятиям по минимизации последствий ОР;
- разработка Центром компетенции ОР долгосрочных планов мероприятий по минимизации риска.

В процессе принятия решений в обоих случаях участвуют три основных звена – событие риска (случай реализации риска), сотрудники и Центр компетенции ОР. Основное отличие состоит в цепочке взаимоотношений – сотрудники / центр компетенции. Выбор правильной системы управления (в рамках конкретного банка) поможет сделать процедуру управления ОР более прозрачной и исключить дублирование полномочий сотрудников.

В целях повышения эффективности функционирования данных систем управления, целесообразно назначать риск-координаторов в рамках каждого подразделения. Риск-координаторы – это сотрудники подразделений банка, отвечающие за организацию внедрения и обеспечение функционирования системы управления ОР внутри подразделения банка. Это могут быть и руководители подразделений и удовлетворяющие нижеуказанным требованиям сотрудники. Требования к риск-координатору следующие:

- понимание бизнес-процессов подразделения;
- знание слабых мест бизнес-процессов подразделения;
- обладание административным ресурсом для проведения организационных мероприятий.

При этом необходимо осознавать, что цели введения риск-координатора следующие:

- обеспечивать внедрение системы управления ОР в подразделениях банка;
- представлять собой связующее звено между подразделением банка и Центром компетенции ОР.

Помимо определения риск-координатора необходимо продумать распределение обязанностей между сотрудниками банка, риск координаторами подразделений и Центром компетенции ОР. Взаимодействие данных подразделений выглядит следующим образом.

- Риск-координаторы подразделений осуществляют:

- организацию управления ОР внутри подразделения;
- сопровождение внедрения инструментов управления ОР.
- Центр компетенции ОР осуществляет:
  - разработку методологии и технологии управления ОР;
  - методологическую поддержку риск-координаторов и подразделений банка;
  - сопровождение внедрения инструментов управления ОР;
  - анализ эффективности функционирования системы ОР;
  - оценку эффективности и полноты планов минимизации рисков.

- Сотрудники банка осуществляют управление рисками на местах (выявление, оценка, минимизация, мониторинг).

В том случае, если установленное делегирование полномочий будет соблюдаться, минимизируется дублирование функций и обязанностей сотрудников различных подразделений. Каждый блок управления операционным риском будет находиться в ведении соответствующего элемента системы. Помимо всего, такое разграничение поможет выявить источники ошибок в системе управления риском.

Эффективное управление рисками внутри подразделения имеет существенные плюсы. Оно может способствовать:

- повышению прибыльности;
- существенной экономии времени и ресурсов, которые подразделение раньше тратило на решение последствий «внезапных» проблем;
- более эффективному ведению бизнес-процессов и операций;
- внутреннему спокойствию менеджера.

Необходимо заметить, что только при личном участии каждого сотрудника в управлении ОР возможно добиться реального снижения потерь банка и увеличения его прибыльности.

Каковы же этапы внедрения Системы управления ОР? Постараемся выделить основные стадии и сделать макет, который кредитные организации смогут использовать на практике. При этом в основу будет взят метод расчета операционного риска – **AMA**, основанный на методах моделирования. Важным аспектом является то, что для использования такого подхода требуется составление базы данных по событиям операционного риска минимум за три года. Только по итогам составления данной базы можно использовать методы моделирования, в основу которых ложится ретроспектива событий ОР.

Процесс внедрения системы управления ОР условно будет разделен на четыре блока и рассчитан примерно на три года (начиная с 4-го квартала 2012 г. по конец 2016 г.):

- Первый блок будет соответствовать мероприятиям, внедряемым в 4-м квартале 2012 г.;
  - второй блок будет соответствовать мероприятиям 2013 г.;
  - третий блок будет соответствовать 2014 г.;
  - четвертый блок будет соответствовать 2015 г.
- Первый блок включает следующие мероприятия:
- проведение общего тренинга по вопросам актуальности оценки ОР;
  - проведение тренинга и информирование сотрудников банка о сборе информации по событиям операционного риска loss collection;
  - начальный этап создания методологической базы по управлению ОР, составление методик, положений, проектов внутренних документов и приказов;
  - назначение риск-координаторов.

В рамках второго блока:

- проведение тренингов по **KRis** (ключевые индикаторы риска) – тренинги по информированию сотрудников о ключевых индикаторах операционного риска в банковских процессах;
- проведение тренингов по **RCSA** (самооценка риска и контроля) – проведение опросов сотрудников с целью самостоятельной оценки ими наличия и влияния факторов ОР на внутренние процессы;
- продолжается работа по формированию внутренней нормативно-правовой базы и методик оценки ОР;

- производится запуск процесса loss collection – составление базы данных по операционным рискам;
- производятся тестовые запуски по **KRI**, **RCSA**;
- производится permanent supervision – дополнительный контроль менеджеров на направлениях с высоким уровнем ОР.

В рамках третьего блока:

- проведение тренингов по управлению ОР в банке;
- продолжается работа по формированию внутренней нормативно-правовой базы и методик оценки ОР;
- продолжается сбор информации по событиям ОР, производится анализ распределения фактических убытков;
- функционирует мониторинг **KRI**;
- функционирует **RCSA**;
- продолжается permanent supervision;
- внедряются мероприятия в области **BCM** (business continuity management) – управление непрерывностью бизнеса;
- производится тестовый запуск сценарного анализа.

Четвертый этап:

- продолжается проведение тренингов по управлению ОР в банке;
- продолжается актуализация и разработка методологической базы по управлению ОР (в т.ч. методики по оценке операционного риска в новых продуктах и процессах);
- продолжается сбор информации по событиям ОР, производится анализ распределения фактических убытков;
- происходит ежегодный пересмотр **KRI**;
- происходит ежегодное проведение **RCSA**;
- продолжается permanent supervision;
- продолжается **BCM** (business continuity management) – управление непрерывностью бизнеса;
- производится сценарный анализ;
- составляется heat map monitors – визуальная карта операционных рисков по направлениям деятельности.

С внедрением каждого нового блока будет повышаться и эффективность управления ОР. Шаг за шагом будет строиться система управления риском. Особенно интересным представляется шаг – проведение сценарного анализа, в рамках которого будут использоваться методы моделирования, что является принципиально новым для большинства российских банков. Использование таких методов поможет сократить величину резервов под операционный риск и увеличить капитал банка.

Кроме того, внедрение такой системы управления ОР будет способствовать интеграции российской и европейской банковских систем, поскольку внедряемые методы оценки рекомендованы Базельским комитетом по банковскому надзору. Планомерное внедрение элементов стратегии управления операционным риском поможет существенно повысить качество риск-менеджмента в банке, сделать процедуру управления ОР более адаптивной и прозрачной, исключить дублирование полномочий, эффективней осуществлять минимизацию риска, сократить убытки, и, наконец, сократить размер резервов.

## Литература

1. О науке и государственной научно-технической политике [Электронный ресурс] : федер. закон от 23 авг. 1996 г. №127-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. О науке и государственной научно-технической политике [Электронный ресурс] : федер. закон от 23 авг. 1996 г. №127-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. О порядке расчета размера операционного риска [Текст] : положение Центрального банка РФ от 3 нояб. 2009 г. №346-П. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Об организации управления операционным риском в кредитных организациях [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 24 мая 2005 г. №76-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. История возникновения и развития операционных рисков в банковской сфере за рубежом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.riskofficer.ru/archive/index.php/t-19897.html?s=bbe4771908fd6ab65a393b1a41599dca>.
6. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cbr.ru/today/ms/bn/basel.htm>.
7. Рейтинг банков по чистым активам на 1 октября 2012 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://rating.rbc.ru/articles/2012/11/14/33817211\\_tbl.shtml?2012/11/14/33817135](http://rating.rbc.ru/articles/2012/11/14/33817211_tbl.shtml?2012/11/14/33817135).

## Ключевые слова

Операционный риск; advanced measurement approach; стратегия по управлению операционным риском; система управления операционным риском.

*Миронова Светлана Юрьевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. В настоящее время управление операционным риском в коммерческих банках приобретает все большее значение. Важным становится построение эффективно функционирующей системы управления риском. Построение системы не возможно без внедрения стратегии по управлению операционным риском, включающей и использование адекватной методики оценки, и совершенствование организационной структуры, развитие и распространение культуры управления операционным риском в банке. Целью становится формирование прозрачной, эффективно функционирующей системы управления операционным риском, способной существенно повысить качество риск-менеджмента.

Актуальность выбранной темы определяется спецификой операционного риска: операционный риск присущ всем без исключения банковским продуктам, процессам и системам банка. Совершенствование управления данным видом риска поможет сократить масштабы убытков, недополученной выгоды, снизить размеры капитала банка, резервируемого под данный риск и стабилизировать в целом состояние кредитной организации.

Научная новизна и практическая значимость. Заслугой автора является предпринятая попытка создания стратегии управления операционным риском, применение которой возможно на практике. В основе данной стратегии лежит использование метода оценки **AMA**, внедрение которого непосредственно связано с финансовым результатом кредитной организации и способно существенно минимизировать резервирование капитала под операционный риск.

Работа заслуживает положительной оценки, тема, выбранная автором, весьма актуальна, работа может быть рекомендована к публикации.

*Бычков В.П., к.э.н., профессор кафедры финансов и статистики Российского университета кооперации*