

# Операционный риск

Татьяна Завгородняя

# Крупные операционные убытки: СОБЫТИЯ

- ❑ **BARINGS PLC** – 1995 год (\$1,3 млрд.) – несанкционированная торговля Nick Leighson.
- ❑ **Mizuho Securities** – декабрь 2005 (\$250 млн.) – торговая ошибка (продал 620 тыс. акций за 1 йену вместо продажи 1 акции за 620 тыс. йен) – синдром «толстого пальца» (тех. ошибки при биржевых операциях)
- ❑ **Societe Generale** – 2008 год (4,9 млрд. евро за вычетом налогов или 6,3 млрд. евро до вычета налогов)

## Причины:

- Несанкционированная торговля, поддельное хеджирование
  - Управление паролем и знание механизмов контроля
  - Слабые механизмы контроля, «культура терпимости», игнорирование сигналов предупреждения
- ❑ **UBS** – списание субстандартных кредитов, связанное с потерями при невыполнении обязательств (свыше \$38 млрд.), S&P понизил рейтинг до AA- в связи с «упущениями в сфере управления рисками».

# 1. ВПОДК и операционный риск

As is

To be

Нормативны  
е документы

- Указание от 15.04.2015г. **№3624-У** «О требованиях к системе управления рисками и капиталом»
- Письмо от 16.05.2012г. **№69-Т** «О рекомендациях БКБН «Принципы надлежащего управления ОР»»
- Письмо от 24.05.2005г. **№76-Т** «Об организации управления операционным риском»

Проект Положения Банка России» «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе»

Определени  
е ОР

Риск возникновения убытков в результате ненадежности и недостатков внутренних процедур управления кредитной организацией, отказа информационных и иных систем либо вследствие влияния на деятельности кредитной организации внешних событий.

Риск возникновения прямых и косвенных потерь в результате несовершенства или ошибочных внутренних процессов кредитной организации, **действий персонала** и иных лиц, сбоев и недостатков информационных, технологических и других систем, а также в результате реализации внешних событий.

\*Банк России, Указание 3624-У

Операционный

Операционный

Правовой

Правовой

Риск ИБ

Риск ИС

Структура  
ОР

# 1. ВПОДК и операционный риск

Изменение в системе управления рисками вследствие введения в действие новых редакций ПУОР

## Взаимосвязь и соотнесение операционного и других видов риска

Первая редакция ПУОР



Управление операционным, правовым и комплаенс-рисками строилось на разных принципах методологии

Вторая редакция ПУОР



Управление операционным, комплаенс и правовым рисками строится на единых принципах методологии

Третья редакция ПУОР

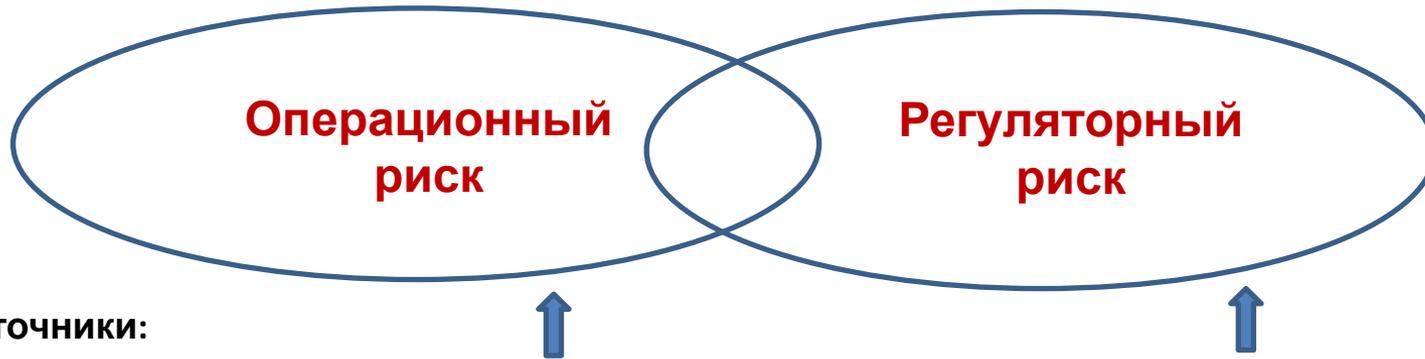


Управление операционным, комплаенс, правовым, кибер и риском информационных систем строится на единых принципах методологии

# 1. ВПОДК и операционный риск



# 1. ВПОДК и операционный риск



## Источники:

- Люди
  - ✓ Персонал
  - ✓ Клиенты
  - ✓ Злоумышленники
- Технологии
  - ✓ ИТ-сбои
  - ✓ Отсутствие автоматизации
  - ✓ Киберугрозы
- Процессы
  - ✓ Организационные ошибки
  - ✓ Неэффективные процедуры внутреннего контроля
- Внешнее воздействие
  - ✓ Чрезвычайные ситуации
  - ✓ Политические причины
- Документы
  - ✓ Законодательство
  - ✓ Внутренние документы
  - ✓ Договоры

## Источники:

- Несоблюдение законодательства;
- Несоблюдение внутренних документов;
- Несоблюдение стандартов СРО;
- Противоправная деятельность применительно к конкретному законодательству (например, по ПОД/ФТ)

# **1. ВПОДК и ОР: основные требования проекта Положения о СУОР**

- 1. Требования к процедурам управления ОР:**
  - 1.1. Выявление и идентификация ОР;
  - 1.2. Сбор и регистрация информации о внутренних событиях ОР и потерях;
  - 1.3. Оценка ОР;
  - 1.4. Выбор и применение способа реагирования на ОР по результатам оценки;
  - 1.5. Процедура мониторинга ОР;
  - 1.6. Система мер, направленных на снижение уровня ОР;
  - 1.7. Контроль за соблюдением процедур управления ОР;
  - 1.8. Оценка качества функционирования СУОР;
  - 1.9. Иные элементы СУОР
- 2. Требования к системе контрольных показателей уровня ОР**
- 3. Классификации, используемые в СУОР**
- 4. Требования к ведению базы событий ОР**
- 5. Требования к управлению риском ИБ**
- 6. Требования к управлению риском ИС**
- 7. Порядок надзорной оценки системы управления ОР**

## 2. Выявление и идентификация ОР

---

### Процедура выявления и идентификации ОР включает:

- анализ информации работников, направленной в рамках **инициативного информирования** работниками службы управления рисками;
- анализ информации внутреннего и внешнего **аудита**;
- анализ **актов проверок** (предписаний Банка России, иных надзорных органов) и информационных писем со стороны надзорных и правоохранительных органов;
- анализ **базы событий** операционного риска;
- анализ динамики **ключевых индикаторов риска**;
- **интервью** с работниками кредитной организации (опрос);
- проведение ежегодной **самооценки** операционного риска;
- иные внешние и внутренние источники информации.

## 2. Выявление и идентификация ОР

№	Источник информации	Виды рискованных событий
<b>Чрезвычайные отчеты (по факту реализации инцидента ОР)</b>		
1.	Инициативное информирование	Все инциденты операционного риска
2.	Рассылка Alert!	Инциденты риска ИС
<b>Периодические отчеты</b>		
3.	Отчет о работе с обращениями клиентов	Все инциденты операционного риска
4.	Инциденты ОР в работе с денежной наличностью	Недостачи, излишки
5.	Отчет по мониторингу кредитного портфеля	Инциденты ОР по кредитному направлению деятельности
6.	Информация о событиях, связанных с осуществлением переводов денежных средств без согласия клиента (ФинЦЕРТ)	Внешнее мошенничество, инциденты риска ИБ
7.	Информация об исках, в которых банк выступает в качестве ответчика/истца	Инциденты правового риска
<b>Контрольные отчеты</b>		
8.	Справки Службы внутреннего аудита по итогам проверок	Все виды рискованных событий
9.	Акты проверок ЦБ РФ	Все виды рискованных событий
<b>Прочие</b>		
10.	Самооценка ОР	Все виды рискованных событий
11.	Прочее	Все виды рискованных событий

## 2. Выявление и идентификация ОР

### Валидация данных о событиях ОР

Счет	Символ	Расшифровка символа
70606	47401	Неустойки (штрафы, пени) по операциям привлечения и предоставления (размещения) денежных средств
	47402	Неустойки (штрафы, пени) по другим банковским операциям и сделкам
	48501	Отчисления в резервы - оценочные обязательства некредитного характера по неурегулированным спорам и не завершенным на отчетную дату судебным разбирательствам
	48502	Отчисления в резервы - оценочные обязательства некредитного характера по неразрешенным разногласиям по уплате неустойки (штрафов, пени)
	48601	Неустойки (штрафы, пени) по прочим (хозяйственным) операциям
	48602	Судебные и арбитражные издержки
	48603	Платежи в возмещение причиненных убытков
	48604	Расходы от списания недостатков имущества
	48605	Расходы от списания недостатков денежной наличности, сумм по имеющим признаки подделки денежным знакам
	48606	Расходы от списания активов, в том числе невзысканной дебиторской задолженности
48609	Расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности	
60308	151/152/160	Расчеты с работниками по подотчетным суммам (в части недостатков денежных средств и других материальных ценностей)
60322	300	Расчеты по возмещению ущерба
	122	Расчеты при решении суда не в пользу Банка, которые будут обжалованы
	135	Суммы, начисленные по решению суда
60324	-	Списание безнадежной ДЗ за счет ранее сформированного резерва
47424	-	Списание безнадежной ДЗ за счет ранее сформированного резерва

### **3. Сбор и регистрация информации о внутренних событиях ОР и потерях**

**Процедура сбора и регистрации информации о внутренних событиях ОР**  
**включает:**

- **информирование** СУОР о реализации событий ОР;
- **регистрацию** событий ОР в базе событий ОР;
- **классификацию** событий ОР;
- определение **потерь** от событий ОР;
- **обновление информации** о событиях ОР в базе событий при выяснении новых обстоятельств их реализации;
- **актуализацию источников информации** о событиях ОР и подразделений (центров компетенций), ответственных за их сбор.

### 3. Сбор и регистрация информации о внутренних событиях ОР и

потерях

#### Работа с выделенными группами инцидентов:

##### ❖ *Инциденты правового риска*

Регистрация осуществляется в следующих случаях:

- ожидается решение не в пользу Банка;
- принято решение о выплате штрафов и компенсаций, покрытию судебных расходов (получен и зарегистрирован исполнительный лист о результатах решения суда).

Так как правовой риск является частью операционного риска, то в случаях, если судом окончательно принято решение не в пользу Банка, но при этом нет природы операционного риска, то такие инциденты также подлежат регистрации в аналитической базе данных.

##### ❖ *Инциденты, связанные с комплаенс-риском*

- Причиной (источником) инцидента комплаенс-риска может быть комплаенс-риск, операционный риск и оба риска одновременно.
- Аналогично в основе события операционного риска может лежать операционный риск, комплаенс-риск и оба риска одновременно.
- Одно и то же рисковое событие может быть включено и в состав событий операционного риска, и в состав событий регуляторного (комплаенс) риска.

### 3. Сбор и регистрация информации о внутренних событиях ОР и потерях

Регистрации в аналитической базе данных подлежат **групповые потери**.

#### Под групповыми потерями понимаются:

- события, вызванные одной общей причиной;
  - однотипные (имеющие сходные признаки) события с независимыми причинами, финансовые последствия от которых за определенный период времени в сумме не превышают порогового значения.
- В случае событий, вызванных **одной причиной**, такие события регистрируются как одно событие с множеством финансовых последствий, или, в случае невозможности установить ущерб от каждого финансового последствия, как одно событие с одним финансовым последствием и множеством инцидентов.
- В случае однотипных событий с **независимыми причинами** такие события могут быть зарегистрированы как одно событие с одним финансовым последствием и указанием количества произошедших инцидентов.

## 4. Оценка ОР

---

### I. Количественная оценка ОР:

- 1) **агрегированная оценка уровня ОР** по кредитной организации в целом, а также в разрезе направлений деятельности (бизнес-процессов), подразделений, видов ОР;
- 2) оценка **необходимого капитала на покрытие ОР** в целом по кредитной организации и, при необходимости, в разрезе направлений деятельности и видов ОР;
- 3) **оценка ожидаемых потерь** от реализации ОР по бизнес-процессам, по которым наблюдается соответствующая статистика событий ОР.

### II. Качественная оценка уровня ОР:

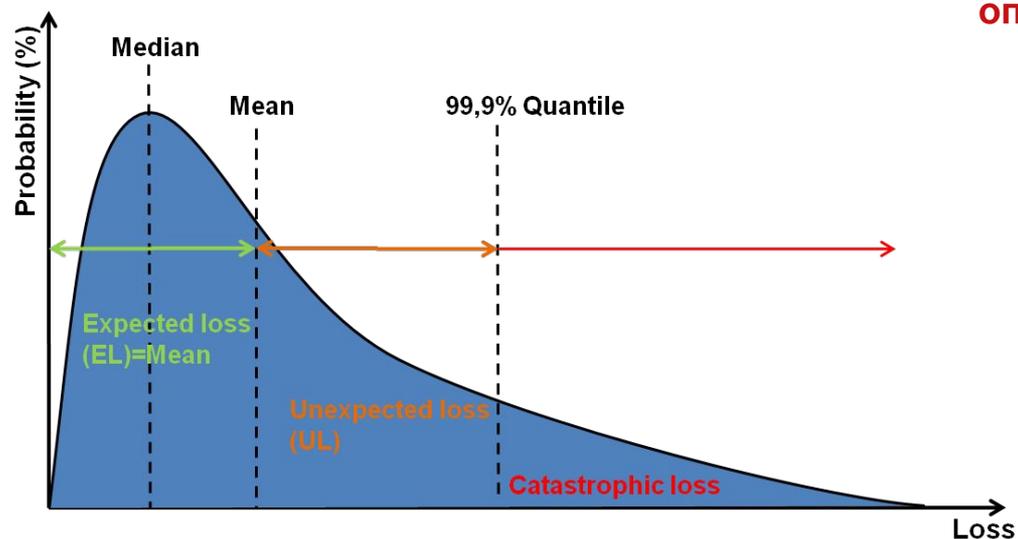
- 1) **самооценка ОР и форм (способов) контроля**, направленных на снижение его уровня;
- 2) **экспертная профессиональная оценка ОР** (профессиональное мнение внутренних и внешних экспертов);
- 3) **сценарный анализ** операционных рисков.

*Подразделение, ответственное за управление ОР, разрабатывает на ежегодной основе план проведения качественной оценки ОР, включающий определение ответственных и участвующих подразделений, в рамках планирования своей деятельности, который утверждается единоличным исполнительным органом кредитной организации.*

# Количественная оценка операционного риска: потери от реализации ОР

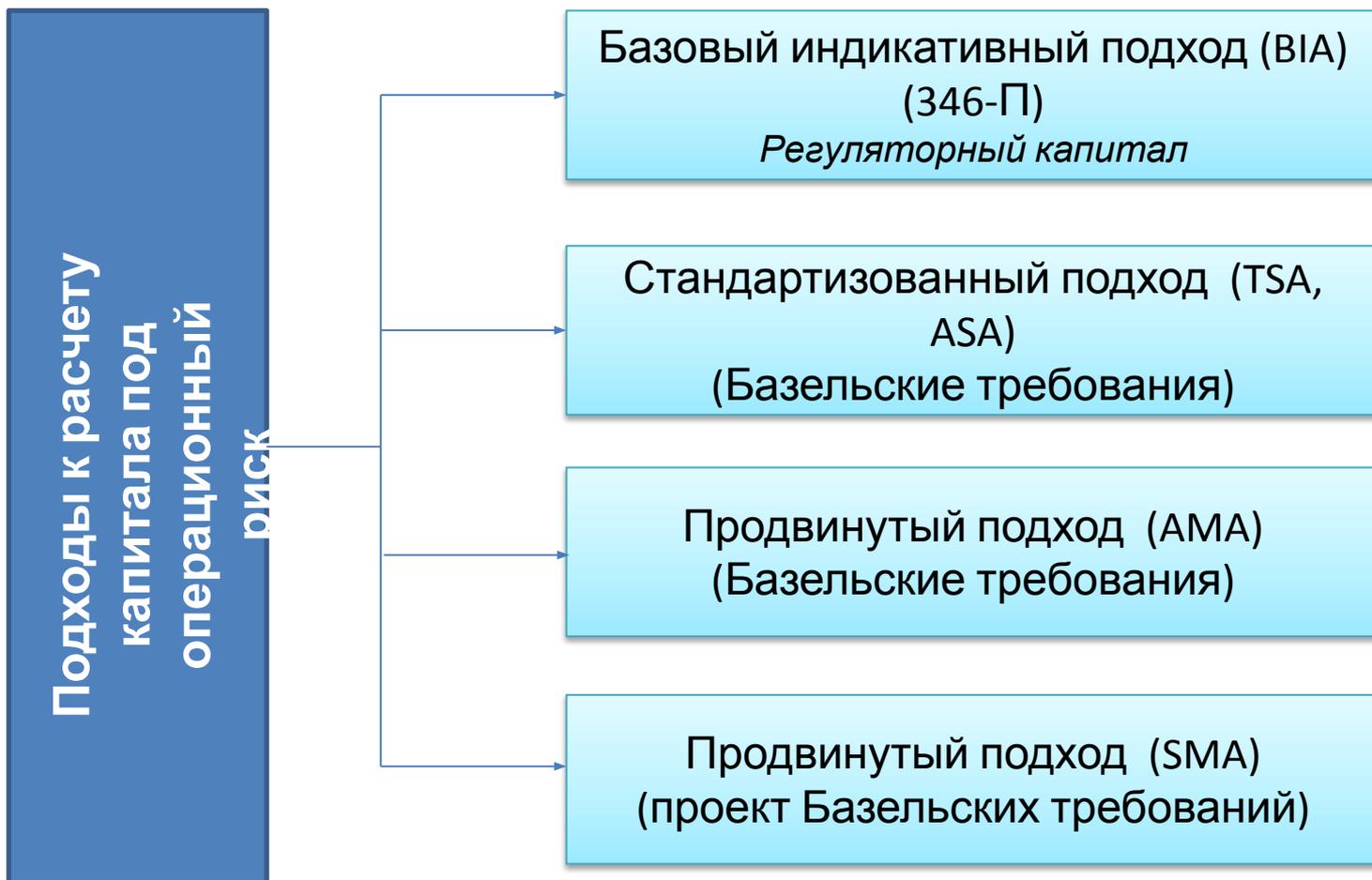
- ❖ **Ожидаемые потери (expected Loss)** – потери от операционного риска в результате реализации событий, вероятность которых очень высока, а величина потерь низкая (все потери, значение которых меньше, чем средняя величина потерь). Покрываются за счет денежного потока, планируемых доходов/расходов, могут быть включены в премию на риск.
- ❖ **Неожидаемые потери (unexpected Loss)** – потери от операционного риска в результате относительно редких событий, но наносящих чувствительный урон (потери, величина которых больше среднего, но меньше, чем величина катастрофических потерь). Покрываются собственными средствами (капиталом) банка.
- ❖ **Катастрофические потери / стрессовые (catastrophic / stress Loss)** – потери в результате реализации событий, вероятность которых крайне мала, однако возможный ущерб огромен. На эти случаи у банка должны быть разработаны планы обеспечения/ восстановления деятельности в чрезвычайных ситуациях, а также используется страхование.

## Графическое изображение распределения потерь от операционного риска



# Количественная оценка операционного риска: подходы к расчету

капитала под ОР



# Количественная оценка операционного риска: подходы к расчету

## капитала под ОР

### Базовый индикативный подход (Basic Indicator Approach, BIA)

- Самый простой подход, который базируется на линейной зависимости между валовым доходом как основным показателем риска и капиталом под операционный риск.
- Банки, использующие подход, основанный на базовом индикаторе, должны располагать капиталом на покрытие ОР в размере не менее 15% от годовой валовой прибыли:

$$\text{ORC} = \text{GI} * \alpha$$

ORC – капитал на покрытие операционных рисков;

GI – средний валовой доход за последние 3 года;

$\alpha$  – коэффициент покрытия ОР капиталом, устанавливаемый Базельским комитетом на уровне 15%

# Количественная оценка операционного риска: подходы к расчету

## капитала под ОР

### Стандартизованный подход (Standardized Approach, TSA)

- Подход, основанный на выделении нескольких типовых направлений деятельности Банка и определении для каждого из них размера резервируемого капитала.
- Все операции Банка классифицируются по стандартным направлениям деятельности, по каждому из которых рассчитывается величина валового дохода. Для каждого направления деятельности задается коэффициент бета ( $\beta$ ), с помощью которого рассчитывается величина резервируемого капитала.

Направление деятельности	$\beta$ (%)
Корпоративное финансирование	18
Операции и сделки на рынке ценных бумаг и срочных финансовых инструментов	18
Розничное банковское обслуживание	12
Коммерческое банковское обслуживание корпоративных клиентов	15
Платежи и расчеты	18
Агентские услуги	15
Управление активами	12
Розничное брокерское обслуживание	12

$$ORC = \sum_{i=1}^8 (GI_i * \beta_i)$$

ORC – капитал на покрытие операционных рисков;

$GI_i$  – средний валовой доход  $i$ -ого вида деятельности за последние 3 года;

$\beta_i$  – уровень резервируемого капитала для  $i$ -ого вида деятельности

# Количественная оценка операционного риска: подходы к расчету

капитала под ОР

## Альтернативный стандартизованный подход (Alternative Standardized Approach, ASA)

- Аналогичен стандартизованному подходу.
- Отличие: для двух направлений деятельности (розничного и коммерческого банковского обслуживания) в качестве показателя подверженности риску используется не валовый доход, а объем кредитов и ссуд, умноженный на определенный коэффициент ( $m$ ).
- Размер капитала, резервируемого для покрытия операционных рисков этих двух видов деятельности, рассчитывается следующим образом:

$$ORC = \beta * m * LA$$

**ORC** – капитал на покрытие операционных рисков;

**LA** – общая сумма кредитов и ссуд, выданных корпоративным (розничным) заемщикам, до вычета резерва на покрытие потерь по ссудам и взвешивания по риску, рассчитанная путем усреднения за последние 3 года;

$m = 0,035$ .

# Применение «продвинутых» подходов

## Письмо Банка России от 29 июня 2011 г. N 96-Т «О методических рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала»

- ❑ В целях оценки требований к собственным средствам (капиталу) в отношении операционного риска (ОР) **кредитная организация может использовать наряду с базовым индикативным подходом к оценке ОР также и внутренние модели, принятые в международной банковской практике, например, "продвинутый" подход (Advanced Measurement Approach (AMA), рекомендованный Базелем II.**
- ❑ Применение AMA подлежит одобрению органом надзора. Одобрение органов надзора будет зависеть от того, сможет ли банк убедить их в адекватности и эмпирической обоснованности распределительного механизма.
- ❑ После получения разрешения на использование продвинутого подхода **банку не будет позволено по своему усмотрению (без разрешения органа надзора) возвращаться к более простому подходу.**
- ❑ Если орган надзора сочтет, что банк, использующий более продвинутый подход, больше не удовлетворяет его критериям, он может потребовать, чтобы банк вернулся к более простому подходу к некоторым или всем своим операциям до тех пор, пока не выполнит условия, установленные органами надзора для возврата к более продвинутому подходу.
- ❑ Органы надзора будут проверять требования к капиталу, возникающие в результате подхода банка к операционному риску на предмет общей надежности, особенно по сравнению с аналогичными учреждениями. В том случае, если надежность недостаточна, будет рассматриваться применение надзорных процедур.

# **Количественная оценка операционного риска: подходы к расчету капитала под ОР**

## **Продвинутый подход SMA**

- ❖ В конце 2015 года Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН) принял решение о **предстоящем выводе продвинутого подхода АМА из рамок Базеля II**, так как он не оправдал ожиданий из-за своей сложности и несопоставимости. Его предполагается заменить на **один универсальный стандартизированный подход**, основанный на **единой модели**, обладающей бОльшей чувствительностью, простотой и сопоставимостью (SMA).
- ❖ **SMA сочетает в себе стандартизованную меру ОР и данные об убытках:**
  - ✓ Бизнес-индикатор (BI) - простой показатель, получаемый по официальной финансовой отчетности;
  - ✓ внутреннюю статистику убытков Банка.
- ❖ **Минимальные требования (стандарты) для использования SMA-подхода при расчете норматива достаточности капитала (Н1) – те же, что и для использования АМА подхода.**

## Построение карты операционных рисков

**Карта рисков** – табличное или графическое представление уровня риска, принимаемого на себя организацией и/или направлением деятельности Банка.

Обычно карта рисков представляется в виде прямоугольной таблицы:

- По одной оси - частота возникновения неблагоприятных событий на заданном временном периоде («**вероятность**»)
- По другой оси - **величина потерь** в результате возникновения неблагоприятного события.



# Построение карты операционных рисков

## Оценка тяжести последствий:

Возможные финансовые последствия реализации риска	Возможные последствия нефинансового характера	
	Ущерб деловой репутации (в т.ч. в глазах регулятора)	Снижение качества клиентского сервиса
<ul style="list-style-type: none"><li>• Компенсационные выплаты (в судебном / внесудебном порядке);</li><li>• Затраты на восстановление деятельности;</li><li>• Снижение стоимости, досрочное списание активов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Появление негативных сообщений в СМИ;</li><li>• Инициация расследований регуляторами</li></ul> <p>и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Поступление жалоб со стороны клиентов;</li><li>• Отток клиентов</li></ul> <p>и др.</p>

**Для тяжести последствий по риску определяется балльная оценка по комбинированной шкале, включающей:**

- величину финансовых потерь;
- характеристики нефинансовых последствий

# Построение карты операционных рисков

## Оценка тяжести последствий:

Балл	Индикативная величина потерь	Влияние на репутацию	Влияние на клиентский сервис
1	До X 000	<ul style="list-style-type: none"><li>• Появление отдельных сообщений в региональных, а также специализированных СМИ, электронных СМИ с незначительной аудиторией</li><li>• Наложение санкций Банком России и/или другими надзорными органами в виде предписаний по устранению выявленных нарушений без наложения штрафов/ ограничения деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Поступление жалоб со стороны клиентов и/или случаи отказа отдельных клиентов от услуг Банка (расторжение договоров, закрытие счетов и т.п.)</li></ul>
2	До XX 000	<ul style="list-style-type: none"><li>• Появление отдельных сообщений в федеральных СМИ</li><li>• Наложение санкций Банком России и/или надзорными органами в виде предписаний по устранению выявленных нарушений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Массовое поступление жалоб со стороны клиентов и/или отказы от услуг Банка</li></ul>
3	До XX 000	<ul style="list-style-type: none"><li>• Появление серии сообщений в федеральных СМИ или электронных СМИ со значительной аудиторией</li><li>• Проведение официального расследования Банком России и/или надзорными органами</li><li>• Наложение санкций Банком России и/или надзорными органами в виде предписаний по устранению выявленных нарушений и/или штрафов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Незначительный отток клиентов Банка</li></ul>
4	До XXX 000	<ul style="list-style-type: none"><li>• Появление значительного количества негативных сообщений в федеральных и/или мировых СМИ</li><li>• Наложение санкций Банком России и/или надзорными органами в виде предписаний по устранению выявленных нарушений и/или штрафов в сумме, соответствующей индикативной величине потерь (без ограничения деятельности)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Массовый отток клиентов Банка – физических лиц</li></ul>
5	XXX 000 и более	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наложение санкций Банком России и/или другими надзорными органами в виде ограничения деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Массовый отток клиентов Банка – физических и/или юридических лиц</li></ul>

# Построение карты операционных рисков

## Оценка вероятности реализации:

Балл	Вероятность понесения потерь в течение года	Качественное описание вероятности понесения потерь
1	$p < 0,01$	Вероятность ущерба по операционному риску <b>ничтожно мала</b>
2	$0,01 \leq p < 0,05$	Вероятность ущерба по операционному риску <b>низкая</b>
3	$0,05 \leq p < 0,3$	Вероятность ущерба по операционному риску <b>средняя</b>
4	$0,3 \leq p < 0,8$	Ущерб по операционному риску реализуется с <b>высокой вероятностью</b>
5	$p \geq 0,8$	Ущерб по операционному риску реализуется <b>почти наверняка</b>

# Построение карты операционных рисков

□ Оценка рейтинга – балльная оценка с агрегированием оценок:

- вероятности понесения ущерба
- тяжести потерь

		Баллы по тяжести последствий				
		1	2	3	4	5
Баллы по вероятност и понесения потерь	1	1	1	1	2	3
	2	1	1	2	3	4
	3	1	2	3	3	4
	4	1	2	3	4	5
	5	1	3	3	4	5

# Построение карты операционных рисков

## Карта операционных рисков

Направление деятельности (Процесс/Продукт)	События операционного риска					Критерии/уровни			
	ПД	НЗ	НСС	ТР	НОД	Регламентация процесса	Подготовка персонала	Автоматизация	Последующий контроль
<b>Банковское обслуживание физических лиц</b>	↔	↓	↑	↓	↔	↔	↔	↔	↔
Розничные банковские операции									
Предоставление кредитов (займов) и привлечение денежных средств во вклады;	4	1	3	2	3	3	2	4	2
Открытие и ведение банковских счетов физических лиц, осуществление платежей по поручению физических лиц и привлечение денежных средств во	4	1	1	3	3	1	2	2	2
Платежные карты и кассовое обслуживание									
Кассовое обслуживание	2	1	1	1	4	2	2	2	2
Операции с банковскими картами	2	1	1	1	2	1	1	1	2
<b>Банковское обслуживание юридических лиц</b>	↑	↔	↓	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Агентские услуги	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↔
Операции и сделки на рынке ценных бумаг и финансовых инструментов	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔
Оказание банковских услуг корпоративным клиентам, органам государственной власти и местного самоуправления на рынке капиталов	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔
Брокерская деятельность	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↑
Функциональная деятельность	↑	↓	↓	↔	↓	-	-	-	-

ПД	Противоправные действия (мошенничество)
НЗ	Несоблюдение законодательства
НСС	Непредвиденные ситуации и внешние события
ТР	Технологические риски
НОД	Ненадлежащая организация деятельности, ошибки управления и исполнения

# Самооценка операционных рисков

**Самооценка операционных рисков** – экспертная оценка работниками подразделений Банка своих процессов и видов деятельности с точки зрения подверженности ОР, а также оценка достаточности и эффективности контрольных процедур, используемых для их снижения.

*Согласно общепринятым мировым стандартам, самооценка должна проводиться не реже, чем раз в год.*

## Цели самооценки рисков

RSA (risk self assessment)	RCSA (risk and control self-assessment)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выявление основных рисков подразделений</li><li>• Количественная оценка каждого выявленного риска</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выявление основных рисков подразделений</li><li>• Количественная оценка каждого выявленного риска</li><li>• Определение и оценка существующих механизмов контроля для каждого выявленного риска</li><li>• Определение и оценка существующих индикаторов риска / индикаторов контроля (KRI / KCI) для каждого выявленного риска / механизма контроля;</li><li>• Разработка мероприятий по минимизации рисков</li></ul>

## Какие методы могут использоваться для идентификации рисков в рамках проведения самооценки?

- ✓ Интервьюирование уполномоченных сотрудников оцениваемого бизнеса
- ✓ Анкетирование
- ✓ Проведение мозгового штурма в рамках семинара

# Стресс-тестирование операционного риска

**Стресс-тестирование операционного риска** - процедура оценки влияния возможного роста операционного риска на финансовые показатели отдельных направлений деятельности и/или Банка в целом в результате ряда заданных изменений в риск-факторах.

## Примеры сценариев большой серьезности:

- Крупное кредитное или карточное мошенничество (внутреннее / внешнее)
- Масштабные несанкционированные торговые операции
- Несоблюдение законодательства или неполное раскрытие информации
- Крупный ИТ-сбой
- DDOS-атака

# Стресс-тестирование операционного риска

## Параметры сценариев (пример IFC)

Название параметра	Значения параметров				
	Вероятный	Маловероятный	Очень маловероятный	Редкий	Экстремальный
Название сценария	Утечка данных о платежных картах крупных клиентов				
Бизнес-направление/ подразделение	Банковские услуги физлицам / Департамент обслуживания платежных карт				
Вид риска	Внешнее мошенничество по платежным картам				
Объект риска	Платежная карта VISA				
Последствия	Кража средств клиентов с пластиковых карт				
Размер риска	100 карт	500 карт	5 000 карт	50 тыс. карт	500 тыс. карт
Частотность (раз в каждые 10 лет)	20	10	5	2	1
Серьезность	\$100 000	\$500 000	\$5 млн.	\$50 млн.	\$500 млн.
Механизм контроля	Приостановление операций через 5 минут после масштабного изъятия средств				
Смягчающие меры	Лимиты на 1 платеж и однодневную сумму платежей				
KRIc	Количество и серьезность событий мошенничества по платежным картам				

## 5. Выбор и применение способа реагирования на ОР по результатам оценки

### Процедура выбора и применения способа реагирования на ОР включает:

- ❖ **Уклонение от риска** (отказ от оказания соответствующего вида услуг и банковских операций в связи с высоким уровнем ОР в них);
- ❖ **Передача риска** (страхование, передача риска другой стороне (контрагенту, клиенту));
- ❖ **Принятие риска** (готовность принять возможные потери в рамках установленного лимита потерь, с соответствующей процедурой контроля соблюдения лимита);
- ❖ **Снижение уровня ОР** (разработка форм (способов) контроля и мер, направленных на снижение уровня ОР), включающие:
  - реинжиниринг бизнес-процессов;
  - установление дополнительных форм (способов) контролей;
  - обучение персонала, в том числе участников бизнес-процессов;
  - применение автоматизированных решений;
  - иные меры, направленные на снижение уровня операционного риска.

## 6. Мониторинг ОР

---

### Процедура мониторинга операционного риска включает:

- ✓ ключевые индикаторы риска (КИР);
- ✓ анализ статистики событий операционного риска;
- ✓ контроль выполнения мер, направленных на снижение уровня ОР и планов мероприятий, направленных на предотвращение возникновения ОР, минимизацию вероятности возникновения и (или) величины потерь;
- ✓ контроль соблюдения условий выбранных способов реагирования на риски;
- ✓ мониторинг потоков информации, поступающей от центров компетенций, органов управления кредитной организации, иных источников информации.

## 6. Мониторинг ОР

Информация о событиях ОР включается в **отчетность** в разрезе направлений деятельности и основных бизнес-процессов, типов событий и источников риска, в т.ч. отдельно по видам риска, содержащую в т.ч. следующие показатели:

- **общее количество событий ОР;**
- **количество событий с потерями**, которые отразились на балансовых счетах;
- **сумма прямых потерь** от реализации событий ОР в разрезе видов потерь;
- **сумма прямых потерь в части затрат на восстановление деятельности** в разрезе направлений деятельности (бизнес-процессов) и ключевых бизнес-процессов, типов событий;
- **максимальная величина прямых потерь от одного события** в разрезе направлений деятельности и ключевых бизнес-процессов;
- **максимальная сумма прямых потерь от пяти событий** в разрезе направлений деятельности (бизнес-процессов) и ключевых бизнес-процессов;
- **сумма косвенных потерь** в разрезе направлений деятельности (бизнес-процессов) и ключевых бизнес-процессов, типов событий;
- **сумма возмещений** по потерям в разрезе направлений деятельности и ключевых бизнес-процессов, типов событий;
- **сумма чистых потерь;**
- **средняя величина потерь от одного события ОР** в целом, в разрезе направлений деятельности (бизнес-процессов), ключевых бизнес-процессов, типов событий;
- **среднеквадратичное отклонение (сигма) величины потерь** от событий ОР в разрезе направлений деятельности (бизнес-процессов), ключевых бизнес-процессов, типов событий.

## **7. Меры, направленные на снижение уровня ОР**

### **I. Меры, направленные на предотвращение (снижение вероятности) событий ОР:**

- a) разработка процедур совершения операций (сделок), порядка разделения полномочий и подотчетности по проводимым операциям (сделкам), позволяющих исключить (ограничить) возможность реализации события ОР;
- b) контроль за соблюдением установленных процедур;
- c) разграничение конфликта интересов;
- d) повышение эффективности процедур контроля, документирования их результатов.

### **II. Меры, направленные на ограничение размера потерь от событий ОР:**

- a) установление лимитов полномочий и лимитов ОР, контроль за соблюдением лимитов;
- b) развитие систем автоматизации бизнес-процессов и защиты информации;
- c) разработка планов по обеспечению непрерывности деятельности;
- d) разработка планов восстановления деятельности в случае реализации ОР и системы быстрого реагирования на события ОР с критичным уровнем потерь;
- e) способ и порядок возмещения потерь от реализации событий ОР с использованием страхования;
- f) правовое сопровождение судебных исков со стороны третьих лиц;
- g) юридическая проработка процессов, договоров и документации

## 8. Контроль за соблюдением процедур управления ОР

---

### 1. Ответственность подразделений:

- Определение подразделения (центра компетенций) по каждому бизнес-процессу, ответственного за выявление и сбор информации о событиях;
- Предоставление информации центрами компетенций в службу управления ОР *не позднее 1 рабочего дня с момента выявления события ОР;*
- Ответственность за непредоставление информации о событиях ОР в СУОР;
- Мониторинг ключевых показателей эффективности по выявлению событий ОР в бизнес-процессах.

### 2. Ответственность службы управления ОР:

- **Ответственность за несоблюдение требований внутренних документов по ведению базы событий**, включающая определение:
  - лиц, ответственных за ведение базы событий;
  - лиц, отвечающих за проверку полноты информации в базе событий и сверку счетов бухгалтерского учета с информацией, отраженной в базе событий

## 9. Оценка качества функционирования СУОР

Уполномоченное подразделение ежегодно осуществляет оценку качества функционирования СУОР (включая риск ИБ и ИС), включающей оценку:

- полноты и точности информации, отраженной в базе событий;
- корректности ведения базы событий ОР и риска ИБ;
- правильности определения видов и величин потерь от событий ОР;
- соблюдения установленных во внутренних документах требований, порядков и процедур управления ОР;
- корректности проведенных оценок ОР;
- системы мер, направленных на снижение уровня ОР;
- эффективности мер, направленных на снижение уровня ОР.

## **10. Иные элементы СУОР**

---

### **I. Перечень основных бизнес-процессов в разрезе направлений деятельности с указанием:**

- функций подразделений-участников процесса;
- владельца процесса (подразделения, ответственного за разработку методологии процесса и его поддержку);
- информационных систем, обеспечивающих бизнес-процесс;
- класса критичности (по трем уровням) информационных систем;
- внешних факторов, которые могут повлиять на процесс и взаимосвязи влияния между другими бизнес-процессами.

### **II. Способы мотивации персонала к участию в управлении ОР в части:**

- инициативного информирования о возможных ОР и выявленных событиях ОР;
- участия в процедурах управления ОР, в т.ч. в процедуре качественной оценки ОР;
- направления предложений по мерам минимизации ОР;
- иных форм участия персонала.

## 11. Требования к системе контрольных показателей уровня ОР

---

### Количественные контрольные показатели уровня операционного риска:

- **общая сумма валовых прямых потерь** от реализации событий ОР за период;
- **отношение общей суммы валовых прямых потерь** от реализации событий ОР к базовому капиталу;
- **отношение общей суммы валовых прямых потерь от реализации событий ОР к показателю Д**, рассчитанному в соответствии с положением Банка России № 346-П;
- **отношение суммы чистых прямых потерь от реализации событий ОР к показателю Д**, рассчитанному в соответствии с Положением Банка России № 346-П;
- **доля** выявленных в ходе оценки качества функционирования СУОР **событий ОР** с ненулевыми прямыми потерями (за исключением потерь от кредитного риска), **которые не отражены в базе событий**, по отношению ко всем зарегистрированным в базе событий событиям с ненулевыми прямыми потерями (за исключением потерь от кредитного риска);
- **отношение сумм валовых прямых потерь** от выявленных в ходе оценки качества функционирования СУОР событий ОР с ненулевыми потерями (за исключением потерь от кредитного риска), **которые не отражены в базе событий**, к **общей сумме валовых прямых потерь** всех зарегистрированных в базе событий с ненулевыми прямыми потерями (за исключением потерь от кредитного риска);
- **иные количественные показатели**, определяемые кредитной организацией самостоятельно в стратегии управления рисками и капиталом.

# 11. Требования к системе контрольных показателей уровня ОР

---

## Количественные контрольные показатели уровня риска ИБ:

- **прямые потери** от реализации событий риска ИБ за период;
- **прямые потери** от реализации событий риска ИБ, **связанные с переводами денежных средств и платежами в платежных системах;**
- **отношение общей суммы прямых потерь** от событий риска ИБ **к базовому капиталу;**
- **отношение суммы прямых потерь** при выполнении кредитной организацией функций участника платежной системы Банка России **к общей сумме операций по переводу денежных средств через платежную систему Банка России;**
- **отношение суммы прямых потерь** от реализации событий риска ИБ, связанных с переводами денежных средств и платежами, **к общей сумме переводов денежных средств и платежей;**
- **отношение суммы денежных средств, по которой получены уведомления** клиентов о несанкционированном переводе (списании) денежных средств, **к общей сумме переводов** за этот же период;
- **доля реализованных**, то есть не предотвращенных системой ИБ, **событий риска ИБ** с ненулевой величиной прямых потерь **по отношению ко всем зарегистрированным событиям** риска ИБ с ненулевой величиной прямых потерь, **о которых кредитная организация сообщила в своих отчетах в ФинЦЕРТ;**
- доля выявленных в ходе оценки качества функционирования СУОР событий риска ИБ с ненулевой величиной прямых потерь, **о которых кредитная организация не сообщила в своих отчетах в ФинЦЕРТ**, по отношению ко всем зарегистрированным событиям риска ИБ с ненулевой величиной прямых потерь, о которых кредитная организация сообщила в своих отчетах в ФинЦЕРТ.

## **12. Классификации, используемые в СУОР**

---

**Все события ОР, включая события риска ИБ и риска ИС, классифицируются в разрезе:**

- ❖ **источников (причин) риска** (4 источника);
- ❖ **типов событий** (7 типов событий);
- ❖ **направлений деятельности** (8 направлений);
- ❖ **видов потерь** (6 основных типов прямых потерь).

**У одного и того же события ОР могут быть несколько источников.**

В этом случае в отношении реализовавшегося события риска в базе событий кредитная организация определяет вес значимости вклада конкретного источника риска в реализацию данного события риска.

**По одному и тому же событию ОР могут выявляться несколько видов и величин потерь.**

Каждая потеря отражается в базе событий отдельной записью.

## **12. Классификация операционных рисков**

### **По источникам (причинам) операционного риска:**

#### **1. Процессы**

риск потерь, связанный с ошибками в процессах проведения операций и расчетов по ним, их учетом, отчетностью, ценообразованием и т. д.

#### **2. Персонал**

риск потерь, связанный с ошибками и противоправными действиями работников банка, их недостаточной квалификацией, излишней загруженностью, нерациональной организацией труда и т. д.

#### **3. Системы**

риск потерь, обусловленный несовершенством используемых технологий: недостаточной ёмкостью систем, их неадекватностью по отношению к проводимым операциям, грубостью методов обработки данных или их низким качеством и т. д.

#### **4. Внешняя среда**

риск потерь, связанный с изменениями в среде, в которой функционирует банк (изменения в законодательстве, политике, экономике и т.д.), а также с внешним физическим вмешательством в деятельность организации.

## 12. Классификация операционных рисков

### По событиям операционного риска:

- 1) **Противоправные действия и нарушения работников и связанных с ними лиц**  
события ОР, возникшие как результат злоупотреблений или противоправных действий, осуществляемых работниками или с участием работников банка
- 2) **Противоправные действия клиентов / третьих лиц**  
события ОР, возникшие как результат противоправных действий клиентов и/или сторонних по отношению к кредитной организации (третьих) лиц
- 3) **Кадровая политика и безопасность труда**  
события ОР, возникшие как результат нарушения законодательства о труде, безопасности труда и охране здоровья или в связи с выплатами по искам о нанесении личного ущерба, а также вследствие прекращения трудовых отношений
- 4) **Клиенты, продукты и деловая практика**  
события ОР, возникшие как результат неисполнения или ненадлежащего исполнения возникающих из договоров обязательств, связанных с основной деятельностью, перед клиентами, контрагентами и (или) иными третьими лицами, нарушение обычаев делового оборота
- 5) **Нарушение функционирования бизнеса (прерывание деятельности) и сбои систем**  
события ОР, возникшие как результат выхода из строя оборудования и систем
- 6) **Организация, исполнение и управление процессами**  
события ОР, возникшие как результат ненадлежащей организации деятельности, сбоев в процессе, ошибок управления и исполнения, либо вследствие взаимоотношений с контрагентами и поставщиками
- 7) **Ущерб материальным (физическим) активам**  
события ОР, возникшие в результате природных катастроф или прочих внешних воздействий, вызвавших уничтожение или снижение стоимости имущества, материальных активов банка.

## 12. Классификация операционных рисков

---

### По категории финансовых последствий от реализации событий ОР:

- ❖ **Потеря** – последствие события операционного риска в виде количественно оцениваемых негативных финансовых последствий для Банка, влияющих на финансовый результат;
- ❖ **Прибыль** - последствие события операционного риска в виде незапланированной прибыли для Банка;
- ❖ **Событие без реализовавшегося ущерба** - последствие события операционного риска, которое потенциально могло привести к потерям, однако не привело к ним из-за благоприятного стечения обстоятельств, своевременных корректирующих воздействий или вмешательства;
- ❖ **Недополученный доход/упущенная выгода** – последствие события операционного риска в виде снижения планируемого дохода по операциям.

## 12. Классификация операционных рисков

### По типам потерь от реализации операционного риска:

#### 1) **Списания**

прямое снижение стоимости финансовых активов в результате кражи, мошенничества, несанкционированных действий или кредитные/рыночные потери в результате ошибок и сбоев операционного характера

#### 2) **Регрессные, транзакционные потери**

потери по праву регресса, а также как следствие ошибок при проведении платежей, списаний, зачислений, выплат, транзакционных и кассовых ошибок и сбоев, которые не были возвращены

#### 3) **Компенсации**

выплаты контрагентам или клиентам в качестве компенсации и/или с целью примирения сторон

#### 4) **Правовая ответственность**

потери в результате судебных решений и другие правовые расходы

#### 5) **Потери материальных активов**

прямое снижение стоимости физических активов, включая документы и свидетельства, в результате неблагоприятных обстоятельств (кража, пожар, авария и т.п.)

#### 6) **Претензии регулирующих и надзорных органов**

штрафы и иные обязательные платежи в результате нарушения нормативных актов и предписаний регулирующих органов.

## 12. Классификация операционных рисков

---

### По направлениям деятельности:

- 1) Коммерческое банковское обслуживание корпоративных клиентов
- 2) Розничное банковское обслуживание
- 3) Операции и сделки на рынке ценных бумаг и срочных финансовых инструментов
- 4) Платежи и расчеты
- 5) Корпоративное финансирование
- 6) Агентские услуги
- 7) Управление активами
- 8) Розничное брокерское обслуживание
- 9) Внутренние направления деятельности *(события операционного риска, реализовавшиеся в процессах, не укладывающихся в схему основных бизнес-линий банка).*

## 12. Классификация операционных рисков

---

### По каналам обслуживания:

- 1) Филиальная сеть
- 2) Интернет-канал
- 3) Банкоматы
- 4) Пластиковые карты
- 5) Колл-центр
- 6) Банки-партнеры

### По продуктам (продуктовым группам):

- 1) Кредитные продукты
- 2) Срочное привлечение
- 3) Расчетное обслуживание
- 4) Кассовое обслуживание
- 5) Операции на финансовых рынках
- 6) Конверсия
- 7) Прочие

## 13. Требования к ведению базы событий ОР

<b>Описание</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Уникальный порядковый идентификационный номер события</li><li>• Идентификатор группы однородных событий</li><li>• Подробное описание события</li></ul>	<b>Хронология</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Дата возникновения</li><li>• Дата обнаружения</li><li>• Дата окончания</li><li>• Дата учета</li><li>• Дата учёта возмещения</li></ul>	<b>Информирование</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Подразделение, выявившее событие (предоставившее информацию)</li></ul>
<b>Объекты риска</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Подразделение, в котором произошло событие</li><li>• Направление деятельности</li><li>• Бизнес-процесс</li><li>• Информационная система</li></ul>	<b>Классификация события</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Источник риска</li><li>▪ Тип события</li><li>▪ Вид ОР</li><li>▪ Связь с иными видами риска</li></ul>	<b>Финансовые последствия</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Тип прямых потерь</li><li>• Валовые потери</li><li>• Информация о проводке в б/у</li><li>• Нетто-потери</li><li>• Косвенные потери</li><li>• Качественные потери</li></ul>
<b>Возмещение</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Вид возмещения</li><li>• Сумма возмещения</li><li>• Информация о проводке в б/у</li></ul>	<b>Управление</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Принятые меры</li></ul>	<b>Прочее</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Иное</li></ul>

## 14. Требования к управлению риском ИБ

---

- ❖ **Фактическая реализация** риска ИБ, в том числе киберриска, обусловленная источниками (угрозами) риска ИБ, вследствие которых возникли прямые и не прямые потери кредитной организации, фиксируется в базе событий ОР с присвоением отдельного признака.
- ❖ **Кредитная организация вправе определить ведение базы событий риска ИБ как в общей базе событий ОР, так и в отдельной базе.**  
В случае если кредитная организация ведет отдельную базу событий риска ИБ, структурному подразделению, ответственному за обеспечение ИБ, необходимо соблюдать требования к определению и классификации событий риска ИБ.
- ❖ Подразделение кредитной организации, отвечающее за ведение базы событий риска ИБ, классифицирует события риска ИБ по всем элементам, и использует **элементы дополнительной классификации** по источникам, типам событий реализации риска ИБ и типам потерь вследствие реализации риска ИБ.

## 15. Требования к управлению риском ИС

---

### Ключевые моменты:

- Определение и соблюдение политики ИС;
- Проведение мероприятий, направленных на снижение уровня риска ИС;
- Соблюдение требований к ИС;
- Обеспечение непрерывности функционирования ИС на критичных процессах;
- Отчетность по риску ИС.

Кредитная организация проводит **самооценку рисков** ИС и направляет отчеты по результатам самооценки в подразделение, ответственное за управление ОР и(или) иному уполномоченному органу.

### **Внутренняя отчетность по риску ИС включает:**

- информацию о сбоях ИС;
- информацию о событиях риска ИС;
- отчеты по результатам самооценки риска ИС в разрезе бизнес-процессов, в том числе ключевых, структурных подразделений, категорий ИС.

## **16. Порядок надзорной оценки системы управления ОР**

**Банк России ежегодно оценивает СУОР в рамках следующих видов оценок:**

- Оценка качества СУОР в целом;
- Оценка системы управления отдельными видами ОР: ИБ и ИС;
- Оценка полноты и качества ведения базы данных о событиях ОР.

***По результатам оценок выносится суждение и направляется в кредитную организацию предписание.***

**В части оценки полноты и качества базы данных событий ОР рассчитываются контрольные показатели.**

В случае, если контрольные показатели превышают предельно допустимые значения, установленные в проекте Положения о СУОР, к кредитной организации могут применяться:

- Меры надзорного воздействия (предписания);
- Требования по величине необходимого капитала на покрытие рисков;
- В дальнейшем, после внедрения в рамках ВПОДК Базель III по ОР (с 2022г) – установление индивидуальных повышенных значений  $ILM > 1$ .

---

***БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!***