

# **Новая парадигма системы управления операционными рисками. Революция в сознании**

**Глеб Дьяконов,**  
Info Industries Group, Старший  
партнёр

Москва, 19 июня 2007 г.





# Info Industries Group

- Основана в 2000 г.; практика управления операционными рисками существует с 2003 г.
- Основные клиенты — крупные российские банки, среди которых:
  - «Альфа-Банк»
  - «МДМ-Банк»
  - Банк «Петрокоммерц»
  - «Транскредитбанк»
- Первый продуктивный проект ИСУОР: 04.2005.
- Система ULTOR: 11.2005 г. (07.2007 — v. 2.6s)



# Стандартная парадигма (1)

- Практика управления операционными рисками очень молода:
  - Порядка 15 лет — на Западе
  - Не более 5 лет — в России
- Тем не менее, сложились определённые «стандартные решения»:
  - Loss Data Collection
  - Risk/Control Self-Assessment
  - Key Risk Indicators

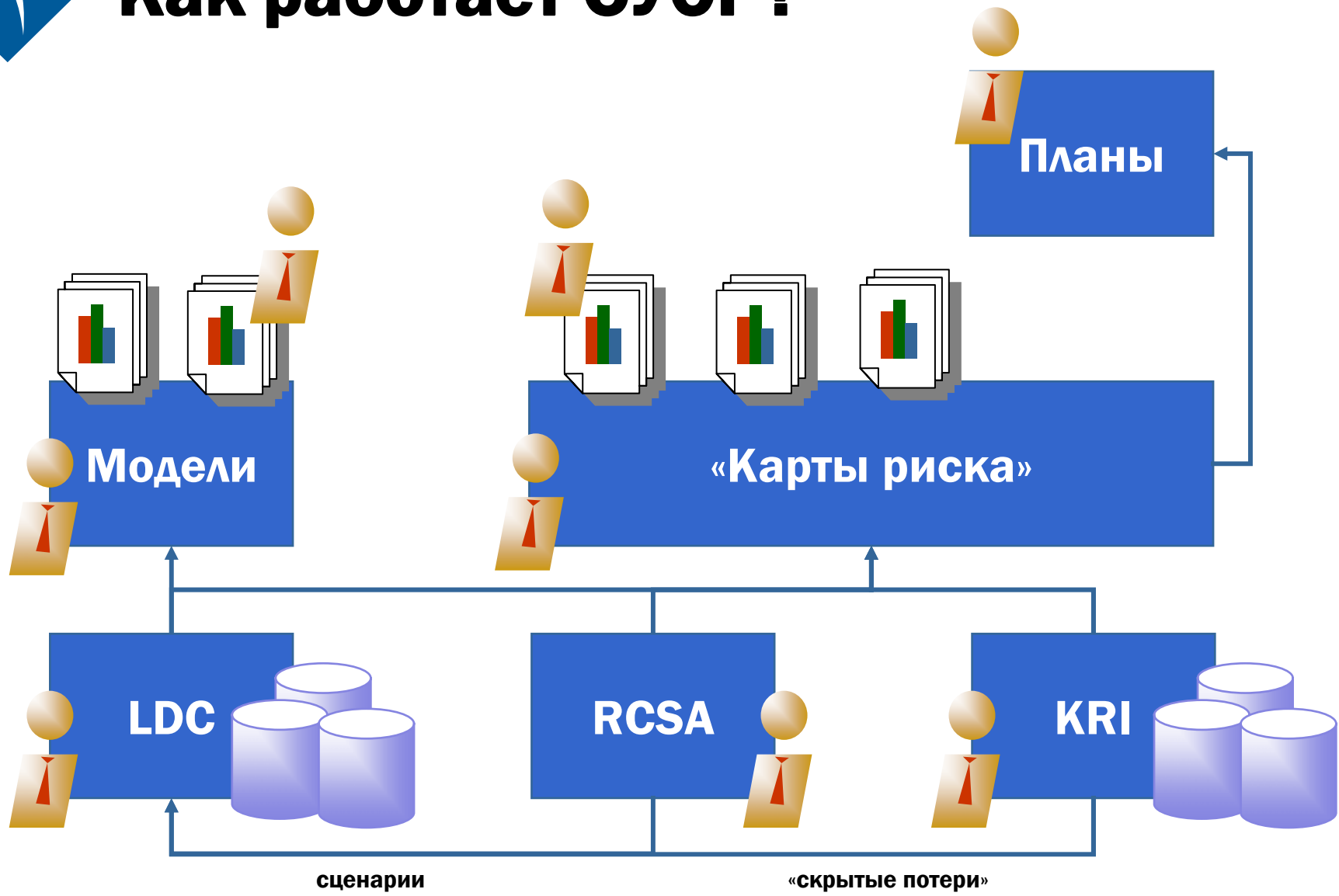


## Стандартная парадигма (2)

- «Все говорят»:
  - Надо собирать данные об операционных потерях (реже — об операционных событиях)
  - Данные об операционных потерях дают основания для количественной оценки риска (АМА)
  - Надо проводить опросы сотрудников (фокус-группы, анкетирования)
  - Надо измерять ключевые индикаторы риска (деятельности, контроля)
- Подразумевается, что это и есть система управления операционными рисками

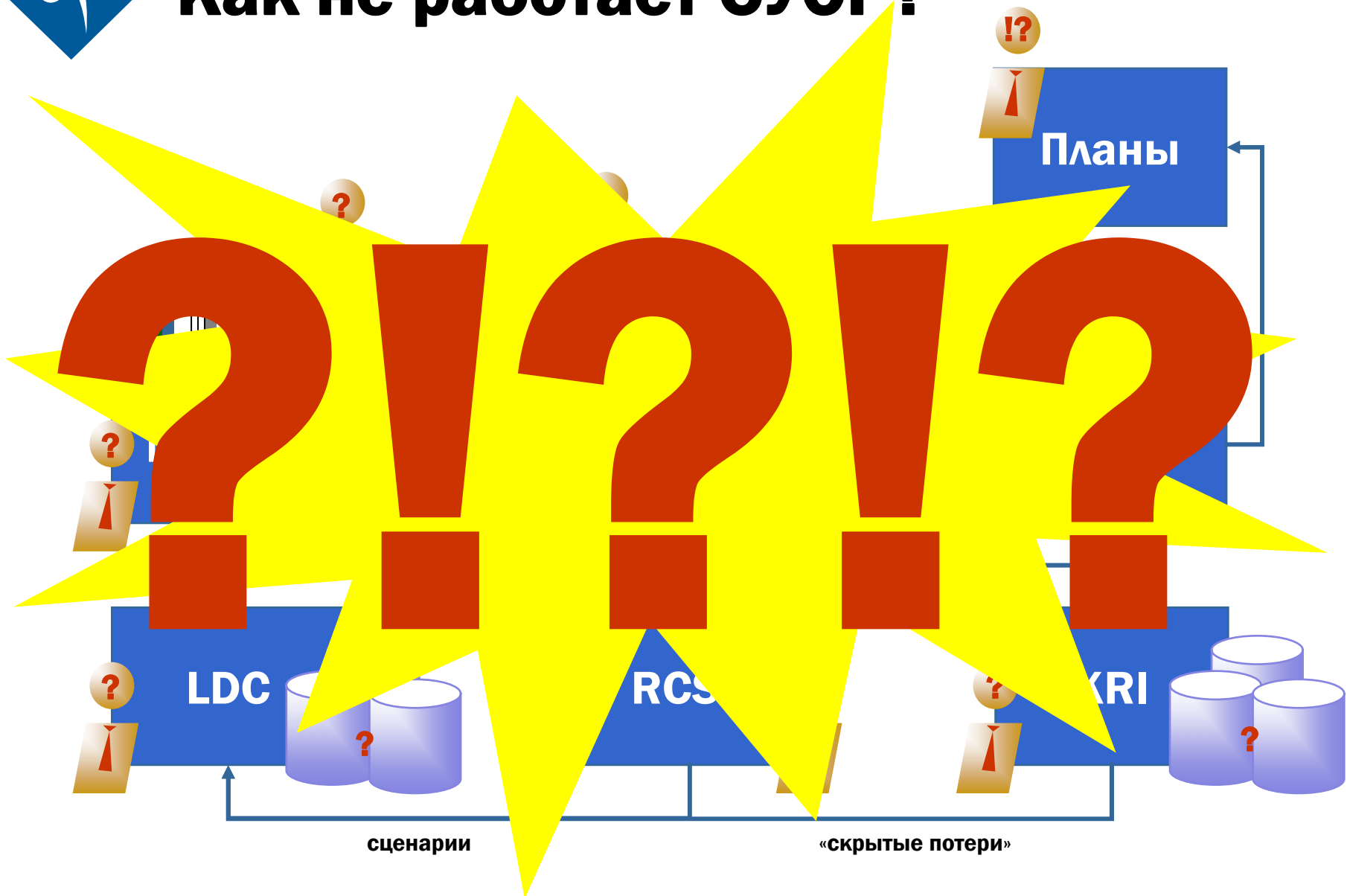


# Как работает СУОР?





# Как не работает СУОР?





# Взглянуть под другим углом

- Если главной и конечной целью является управление операционными рисками...
- ...давайте управлять!
  
- Два ракурса:
  - «Позитивный»: продукты — процессы — функции
  - «Негативный»: угрозы — выход — предотвращение



# Позитивный ракурс (1)

- Каталог продуктов:
  - «Главное внимание — главным вещам»
  - Источник мастер-данных (!)
- Процесс: обслуживание продукта
- Этапы процесса — функции:
  - Выполняется определённым линейным или функциональным подразделением
  - «Атомарный» объект риска





## Позитивный ракурс (2)

- Новые продукты — только через каталог!
- Процедура согласования:
  - С операционным риск-менеджментом
  - С вовлечёнными подразделениями
  - С «ресурсообеспечением»
- «Плохие продукты» — источник риска!
- (Кстати, нет никаких других рисков, кроме операционных)



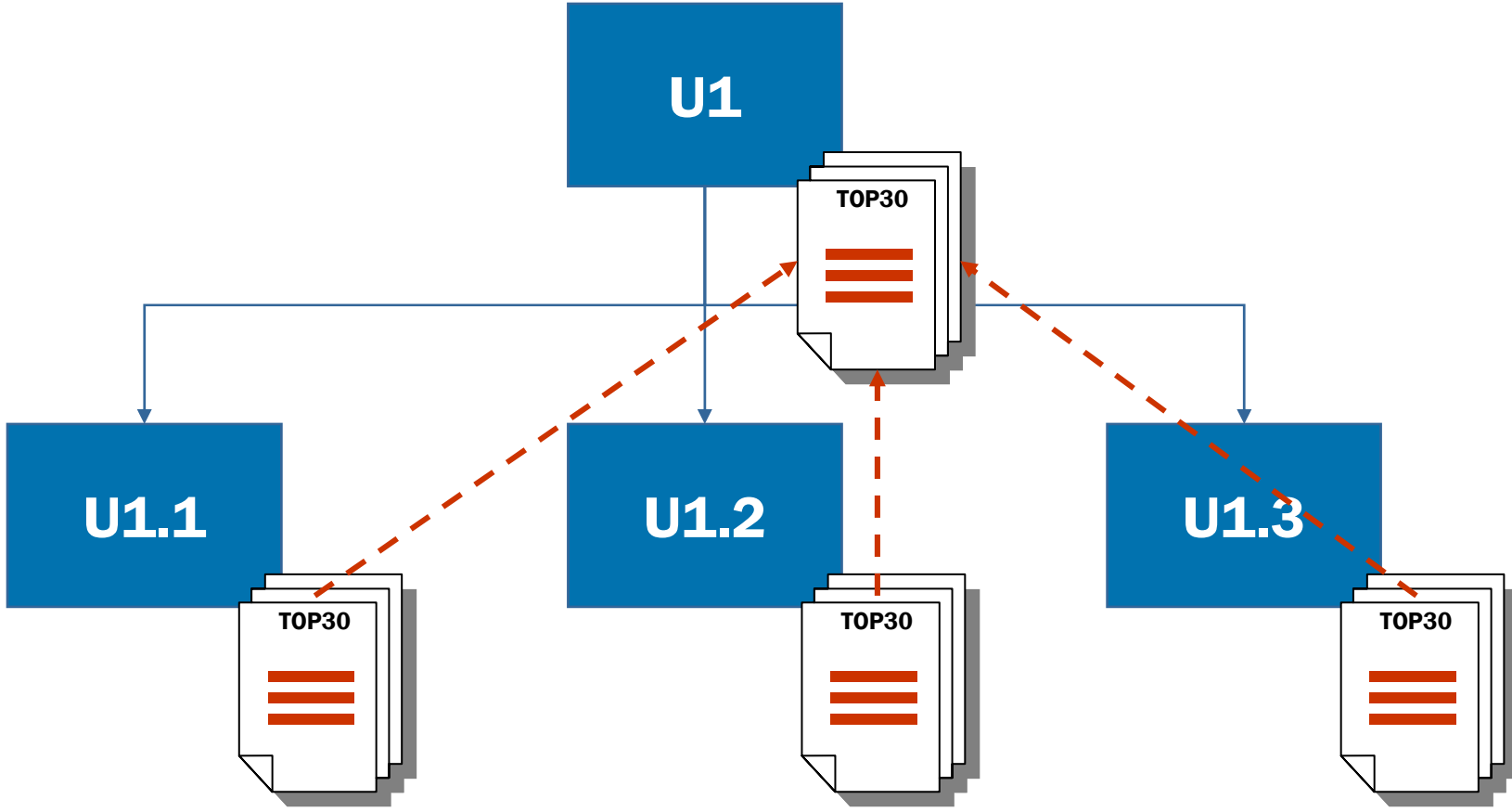
## Позитивный ракурс (3)

- Забавно, но первым и (AFAIK) единственным в России банком, который *пытался* применить подобный подход к корпоративному управлению ещё в 1996 году был...
- ИНКОМБАНК



# Негативный ракурс (1)

## Организационная структура





## Негативный ракурс (2)

- Угроза — это не абстрактный риск (сценарий реализации)
- Угроза измерима по количественной (деньги) и/или по качественной (баллы, зоны) шкале
- Источником угрозы может быть одно подразделение, объектом — другие
- Причина угрозы не всегда интересна



# Для каждой угрозы...

- ...следует понимать, почему она в TOP30
- ...существуют источник(и), объект(ы) и уровень управления
- ...должна быть выбрана стратегия управления:
  - принятие
  - игнорирование
  - уклонение
  - передача
  - снижение/предотвращение...
- ...следует предусмотреть план выхода и запланировать реализацию стратегии



# План выхода

- Если отсутствует, рейтинг угрозы повышается
- Что лучше: иметь плохой план или не иметь никакого? («оба хуже»)
- «Срок годности»
- Ответственность за:
  - формирование
  - хранение
  - испытание
  - пересмотр
  - приведение в исполнение



# План предотвращения

- Для одной угрозы — несколько
- Ответственность (по всем элементам WBS)
- Сроки и деньги (в сопоставлении с оценкой угрозы)
- Мониторинг реализации (что происходит с угрозой? «фазовый сдвиг»?)
- Post-mortem
- ...см. системы PPM



# Первые шаги

- **Сформировать список!**
- TOP30? Не обязательно. TOP10 для начала
- Угрозы известны прямо сейчас (извинения не принимаются). Для примера см. отчётность
- Измерение потерь — не панацея! (нельзя начинать: не увидеть всех угроз)
- «Страховать катастрофы»:
  - что именно страховать?
  - от чего именно страховать?





# Измерение

- LDC:
  - «Чувствительные» потери связаны с угрозами
  - Если событие не связано с угрозой — в красную зону!
- RCSA:
  - «Угрозы, только угрозы и ничего, кроме угроз»!
  - Сценарии понятны всем, риски — никому
- KRI:
  - Если индикатор не показывает угрозу, выкинуть!
  - Нет индикаторов — усилить бдительность вдвое!
  - Есть индикаторы? Вдесятеро!



# «Есть то, что нас объединяет»





# «Есть то, что нас объединяет»





**«Есть то, что нас объединяет»**

**УЛТОР30**



**«Есть то, что нас объединяет»**

**УЛТОРЗ**

**В лучших банках страны с января 2008!**



# Спасибо за внимание

Глеб Дьяконов, Info Industries Group

[gdiakonov@iig.ru](mailto:gdiakonov@iig.ru)

+7 (495) 741-7785

+7 (495) 766-3529

<http://operrisk.ru>