

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

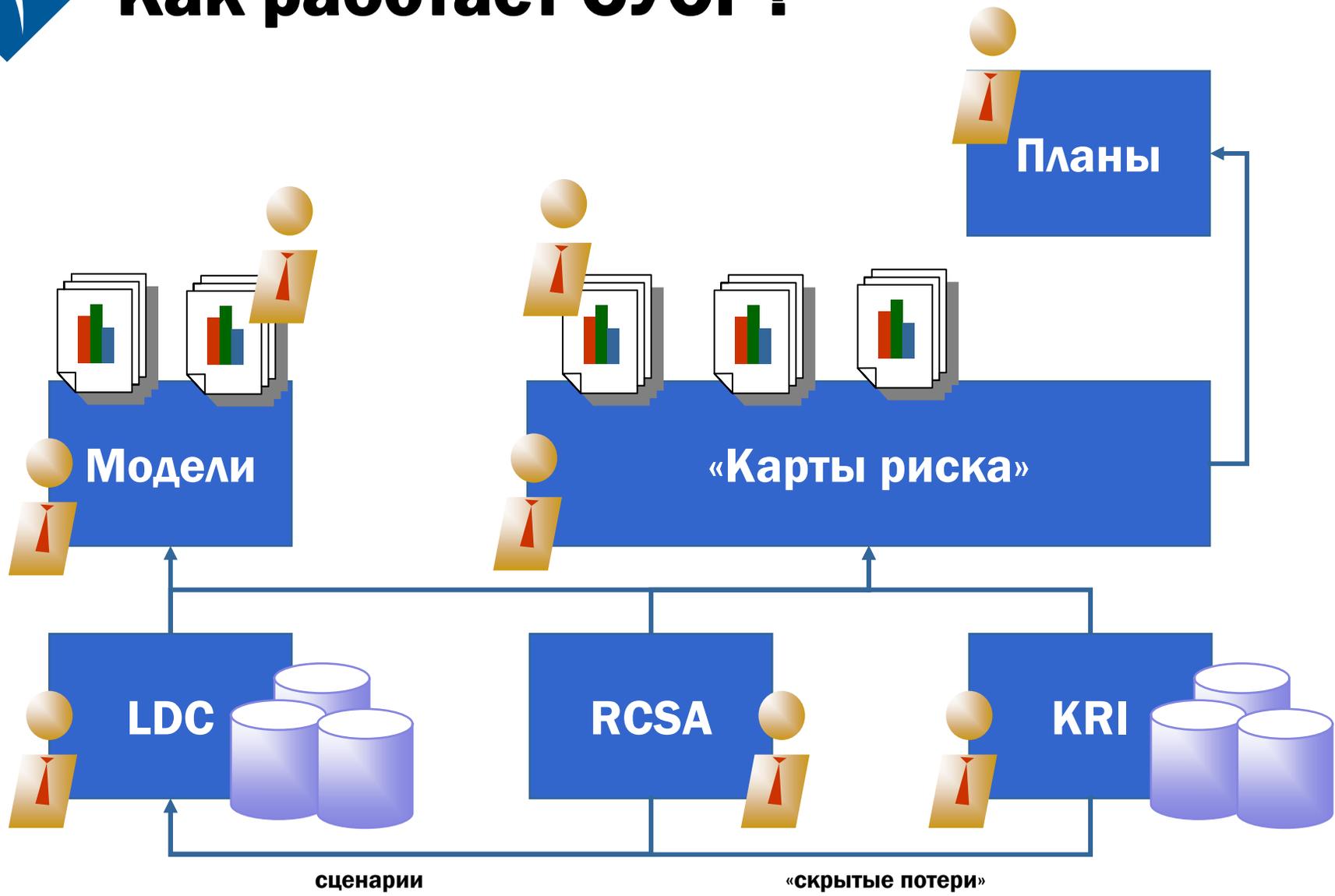


Стандартная парадигма (2)

- «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

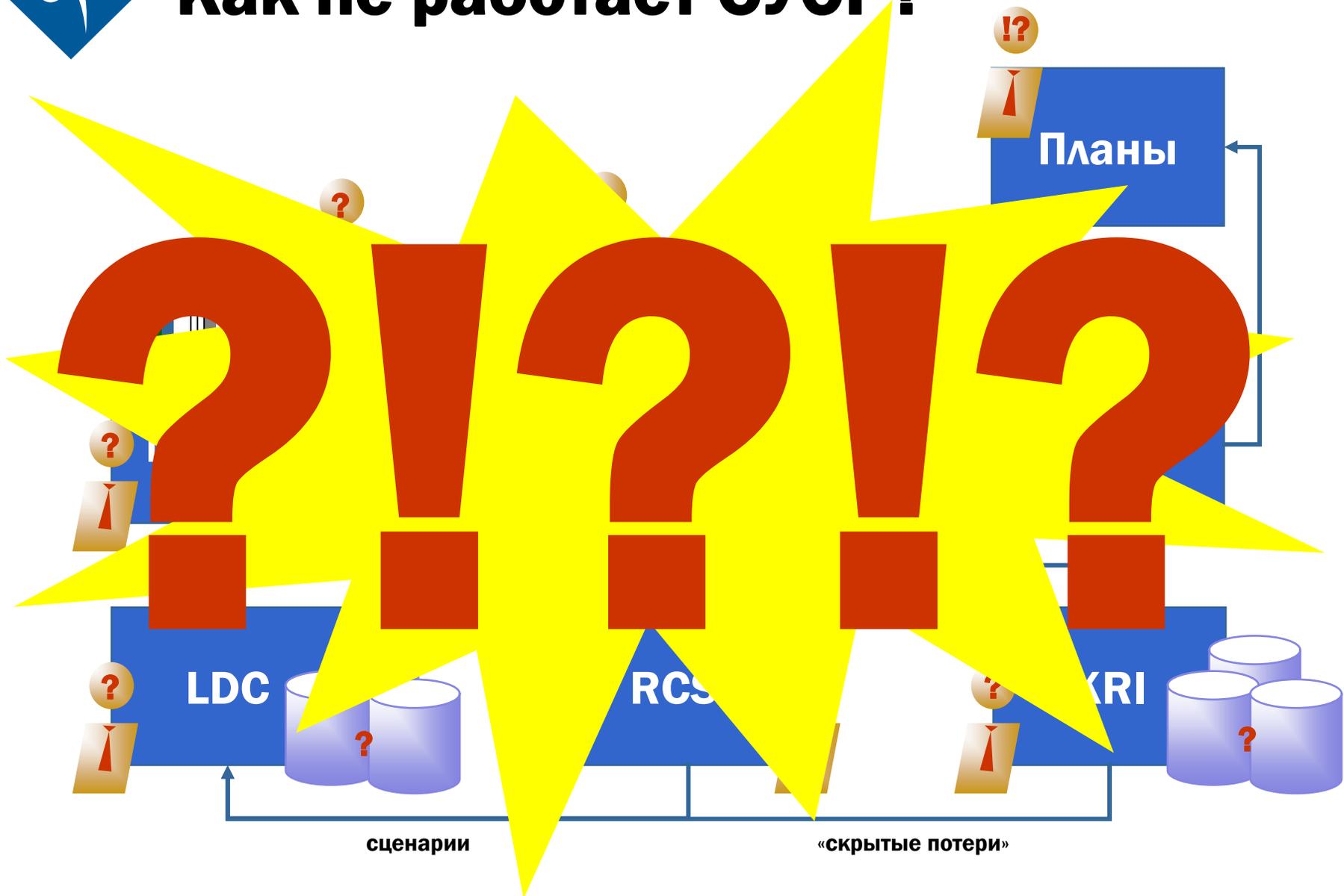


Как работает СУОР?





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)



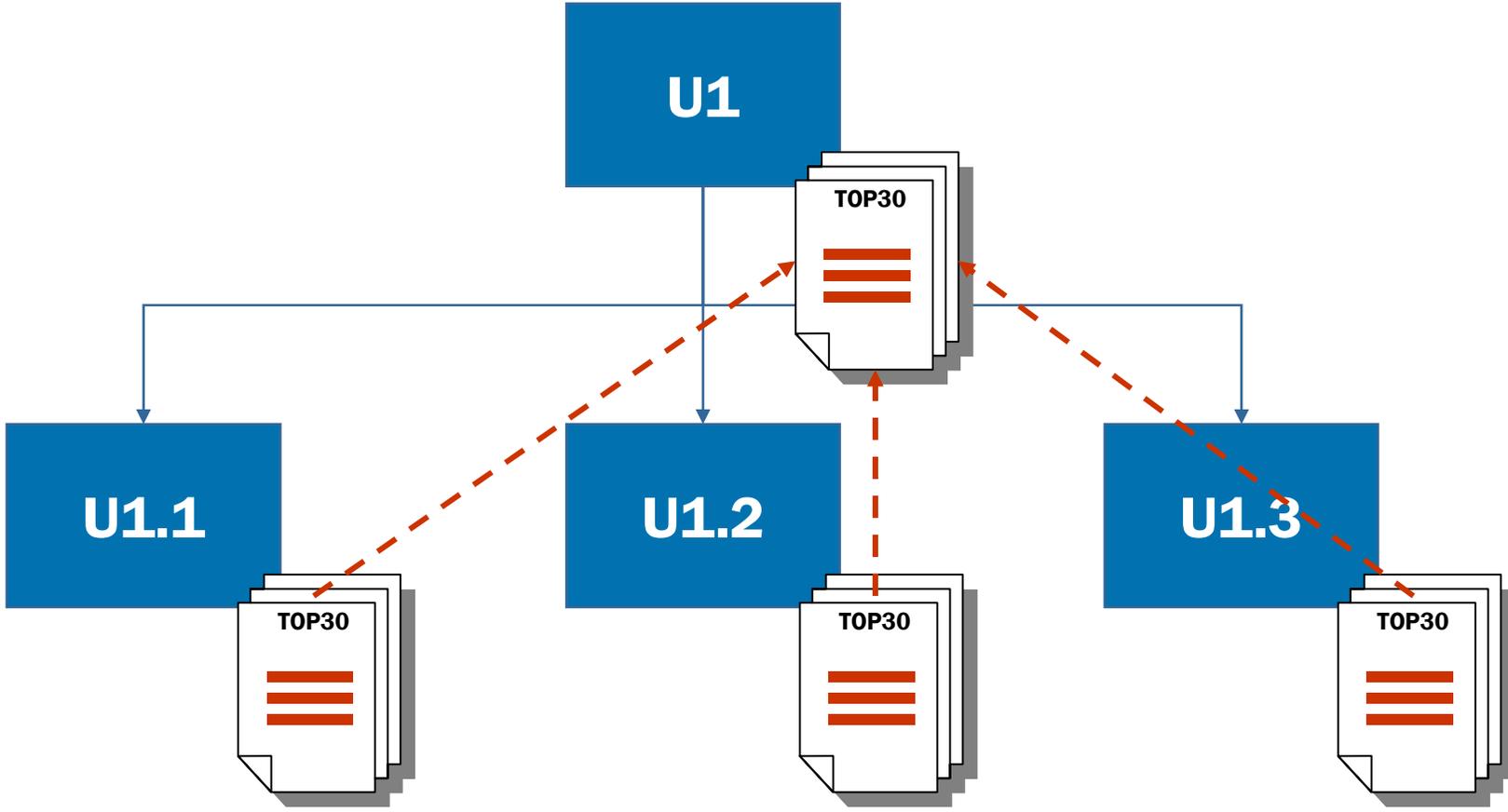
Позитивный ракурс (3)

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

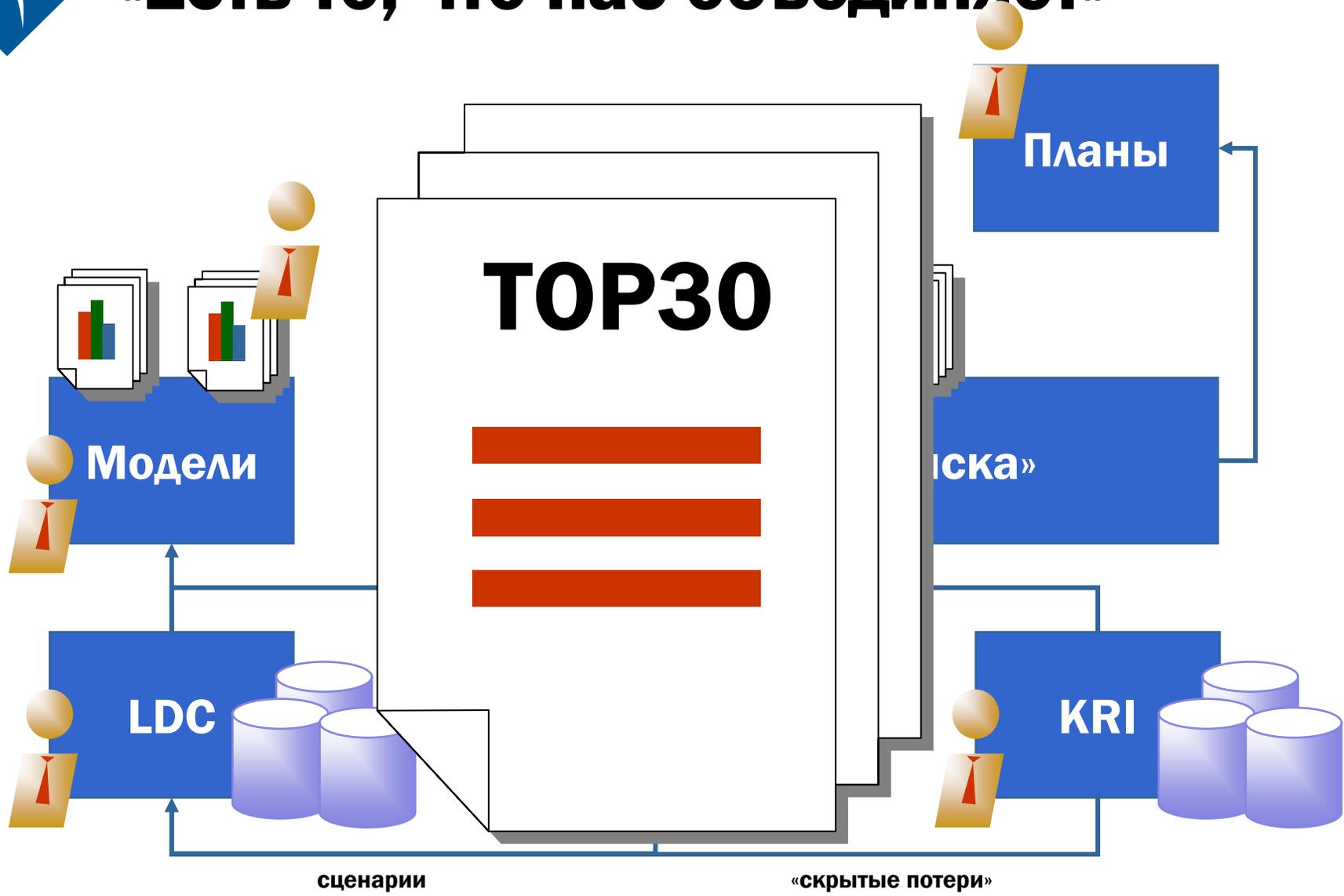


Измерение

- 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

+7 (495) 741-7785

+7 (495) 766-3529

<http://operrisk.ru>