

Информационная инфраструктура — основа эффективного управления операционным риском

Глеб Дьяконов, Info Industries Group, Старший партнёр

«Международный опыт риск-менеджмента и особенности развивающихся рынков»
Москва, Sheraton Palace, 20 июня 2006 г.





О чём я постараюсь рассказать

- **Информационная инфраструктура:**
 - что это такое?
 - зачем она нужна?
 - можно ли без неё?
- **Как заставить её работать:**
 - мониторинг
 - мотивация (?)
 - демотивация (?)
- **Какой она могла бы быть в «идеале»**
 - если вообще идеал существует



О чём здесь не будет рассказано

- Что такое операционный риск, почему он существует и почему им необходимо управлять
- Как (кто, зачем, почему) следует управлять операционным риском, как снизить его влияние, как сделать так, чтобы операционного риска не было
- Исчисление резервов капитала (BIA, TSA, ASA, IMA, LDA, SCA, SBA...)

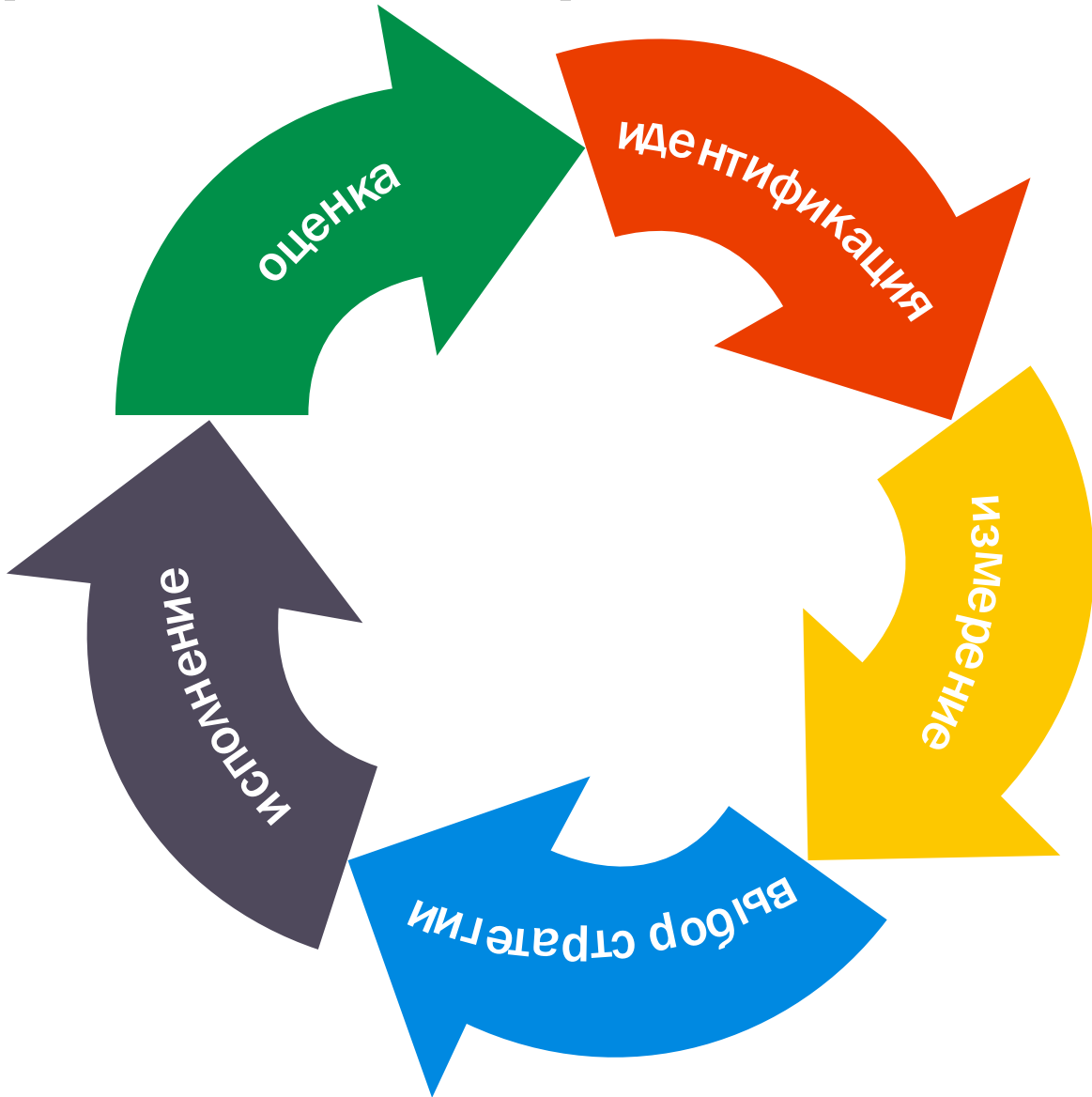


Boyd's OODA loop («Цикл НОРД»)

- **OBSERVE** (Наблюдай)
- **ORIENT** (Ориентируйся)
- **DECIDE** (Решай)
- **ACT** (Действуй)



Это привыкли изображать так

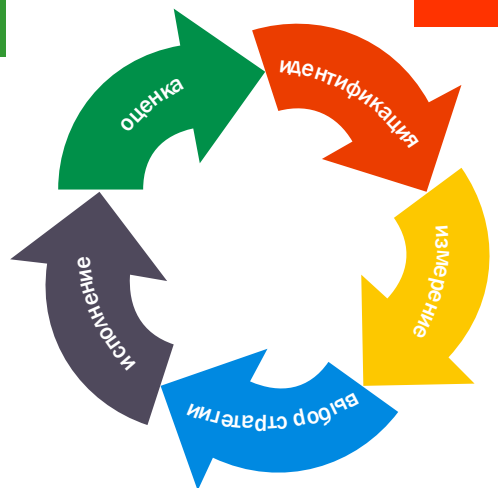




В применении к операционному риску

Мониторинг изменений
Оценка реализованных планов
Заключение о применимости стратегии

Идентификация операционных событий
Квалификация операционных событий
Определение риск-факторов
Идентификация индикаторов



Формирование оперативных планов
Исполнение мероприятий
Статус мероприятий

Измерение операционных потерь
Измерение риск-факторов (Q/Q)
Наблюдение индикаторов (P/C/R)

Анализ взаимного влияния
Выбор стратегии (T/A/B/R)
Формирование рекомендаций, регламентов



Основываемся на гипотезах

- **Операционные потери (объективно существующие) могут быть идентифицированы в достаточно полном объёме, существует достаточное количество источников данных...**
- **Риск-факторы влияют на участки деятельности, оказывают взаимное влияние друг на друга, поддаются измерению в рамках некоторой модели...**
- **Деятельность, риск, контроль индицируются [объективно] существующими [объективно] измеримыми количественными показателями, которые могут сигнализировать о...**



На первый взгляд, самое простое

Риск-менеджер может сформировать основу для БД операционных потерь самостоятельно (Excel, Access, MSDE, ...). На её основе можно самостоятельно создавать аналитическую отчётность. Это действительно не очень сложная задача. Однако:

- Как организовать доступ к этой БД? Как ограничить доступ?
- Как обеспечить безопасность данных?
- Как наладить информационный обмен между пользователями?
- Как привлечь к оценке экспертов?
- Куда поместить риск-координаторов?
- Как включить в контур процессов функциональных и линейных руководителей?
- Как наладить взаимодействие с Back-Office (GL) для идентификации потерь?
- Как ничего не потерять?



Не следует забывать от том, что

**НИКТО (en masse) НЕ БУДЕТ ДОБРОВОЛЬНО
РАПОРТОВАТЬ О СВОИХ ПОТЕРЯХ, КАК БЫ
СИЛЬНЫ НИ БЫЛИ РЕГУЛЯТОРЫ И ХОРОША
СИСТЕМА МОТИВАЦИИ**

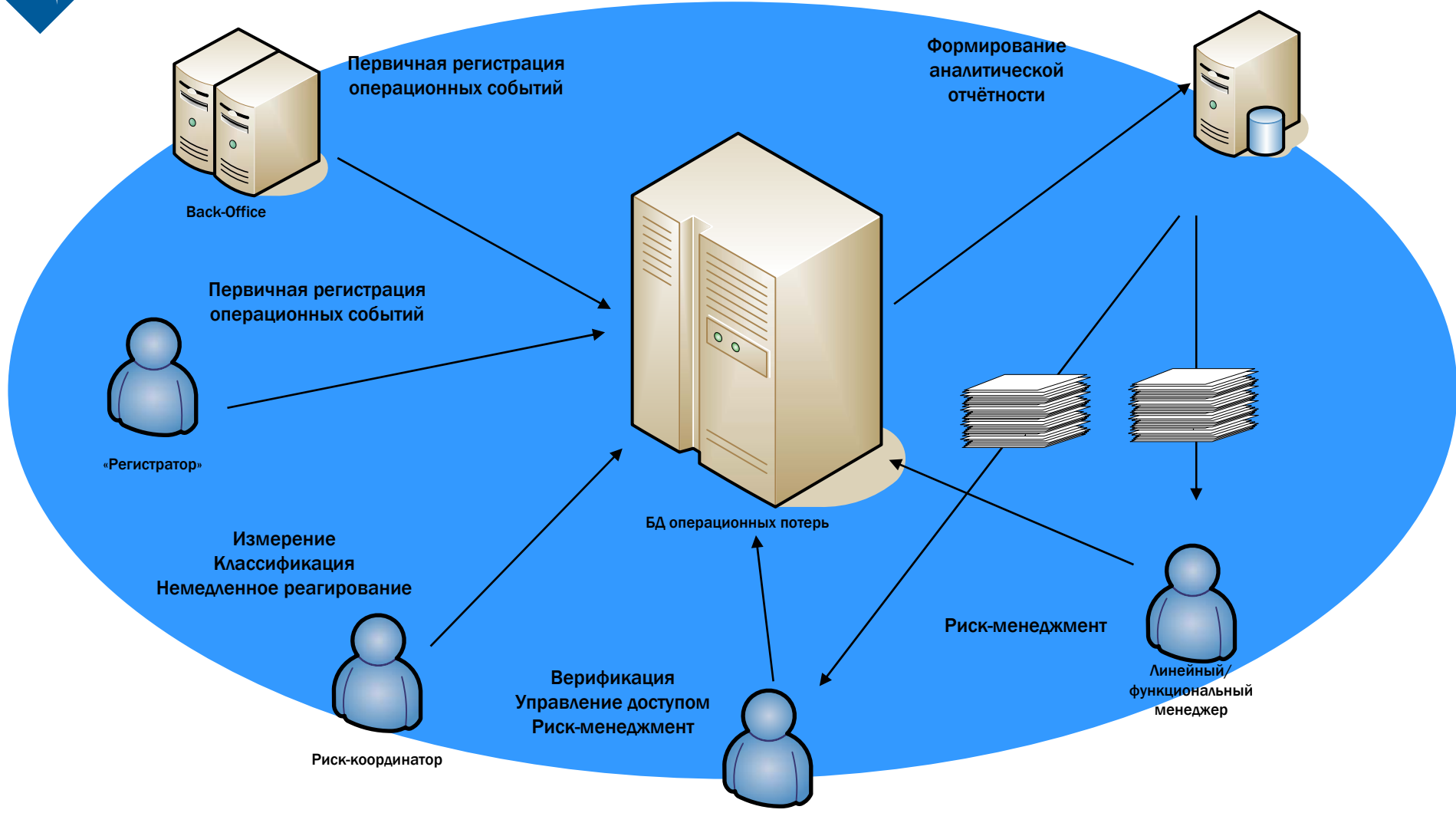


Что нам нужно

- Целостная информационная среда для непрерывной регистрации событий и операционных потерь
- Возможность управлять процессом сбора данных, подключая к нему сотрудников на местах, линейных и функциональных руководителей
- Возможность оперировать историческими данными, «приведёнными» к состоянию сегодняшнего дня
- Возможность оперировать данными третьих сторон (внешними данными), сопоставляя их с внутренними
- Отыскивать и подключать к регулярному управлению риск-координаторов
- Анализировать причины потерь и определять риск-факторы



Как это могло бы выглядеть





Идеальная система должна (1)

- Обеспечивать идентификацию пользователей «без вмешательства» (AD/LDAP, intranet, ...)
- Давать возможностью определять «измерения» организации: оргструктура, финансовая структура, продуктовая линейка, филиалы, процессы, ...
- Обеспечивать применение «индикаторов роста»: активы, капитал, численность персонала, инфляция, ...
- Предоставлять не только (и не столько!) аналитическую отчётность, сколько отчётность для немедленного реагирования и оперативного управления



Если потери не регистрируются

- Необходимо определять ключевые индикаторы риска (деятельности, контроля)
- Необходимо устанавливать связь между возможными наблюдаемыми значениями индикаторов и возможными (но пока неизвестными) потерями и риск-факторами
- Необходимо управлять процессами первичного сбора и подготовки данных
- Необходимо «уметь» реагировать на переходы пороговых значений, имея возможность проводить «расследования» с целью выявления скрытых потерь



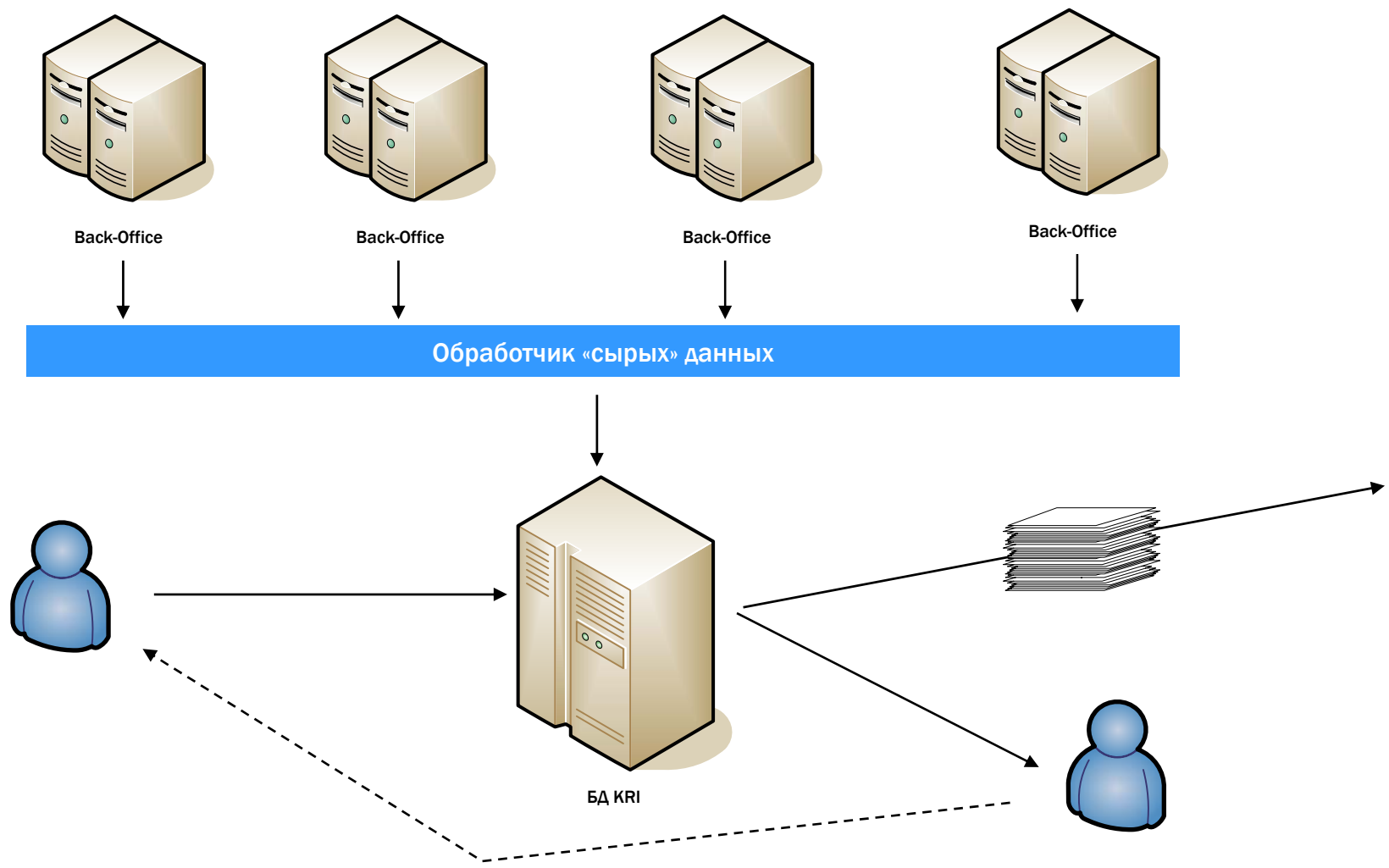
Это тоже кажется довольно простым

Основная задача — отыскание индикаторов и наделение их определённой «смысловой нагрузкой», а для решения технических задач вполне годится связка Excel + Email. Однако:

- Как контролировать своевременность поставки первичных данных для каждого отдельно взятого индикатора?
- Как обеспечить корректность первичных данных?
- Как обеспечить возможность оперативного управления индикатором?
- Как использовать квалификаторы?
- Как обеспечить преемственность данных?



Инфраструктура КРИ





Идеальная система должна (2)

- **Исключить вмешательство человека в процесс сбора первичных данных**
- **Позволять риск-менеджеру контролировать процесс поставки данных**
- **Обеспечивать риск-менеджмент некоторой основой для мгновенного принятия решения**
- **Предоставлять риск-менеджеру определённую степень свободы в выборе индикаторов и управлении ими**



Управлять не потерями, но рисками!

- Необходимо отслеживать уровень риска на различных участках измерения (равно как и по всей организации в целом)
- Необходимо иметь возможность прогнозировать убытки
- Необходимо сопоставлять и оценивать зависимости между разными риск-факторами
- Необходимо оценивать сложные риски с количественных позиций



Гипотезы. Проверки. Действия

Контроль и мониторинг.
Отслеживание изменений.

Гипотеза о наличии риска.
Гипотеза о возможности измерения.
Гипотеза о возможности управления.
Гипотеза о взаимном влиянии.



Реализация планов.

Формирование сценариев оценки.
Формирование границ оценки.
Определение временных рамок.

Аудит и отчётность.
Оперативное планирование.
Уточнение гипотез.



Плохая новость

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗ И
САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ ОЦЕНОК ТРЕБУЕТСЯ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ
(И ДОВОЛЬНО СЛОЖНЫЙ) ИНСТРУМЕНТ.
MS OFFICE + EMAIL БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ.**



Идеальная система должна (3)

- **Предоставлять возможность выбора экспертов с минимальными затратами (требуется интеграция с AD/LDAP/intranet...)**
- **Предоставлять возможность формулировать индивидуальные сценарии и опросные листы для отдельных экспертов или групп экспертов**
- **Предоставлять возможность проводить «фронтальные» и «индивидуальные» оценки**
- **Предоставлять возможность сопоставлять данные ранее проведённых опросов с сегодняшними**
- **Предоставлять возможность возобновлять опросы и оценки**



Идеальная система должна (4)

- **Предоставлять возможность отслеживать ход проведения опроса**
- **Предоставлять возможность формировать планы оперативных мероприятий, а также отслеживать их стоимость и ход исполнения**
- **Предоставлять возможность оценивать реализованные мероприятия и данные для выбора стратегии управления**
- **Предоставлять возможность регулярного мониторинга картины риска как в организации в целом, так и на отдельных участках**
- **...**



Идеальная система должна (5)

**БЫТЬ МОЩНЫМ, ЭФФЕКТИВНЫМ,
УДОБНЫМ И ПРОСТЫМ В
ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНСТРУМЕНТОМ.
НА ВСЕХ УРОВНЯХ.**



Идеальная система должна (6)

эта страница оставлена пустой намеренно



В стремлении к идеалу



первое и единственное российское решение для управления операционным риском



Info Industries Group

Компания Info Industries Group (IIG) предоставляет услуги по внедрению комплексных интеграционных решений и консалтингу в сфере информационных технологий.

Основанная весной 2000 г. в Москве, IIG сегодня является одной из самых сильных профессиональных команд в России:

- Собственный центр разработки программного обеспечения в Москве, представительства в Лондоне и Париже
- Профессиональная команда, насчитывающая в своём составе более 80 сотрудников — специалистов в различных сферах информационных технологий и консалтинга
- Широчайший спектр услуг по разработке, внедрению и интеграции корпоративных приложений, оптимизации и сопровождению бизнес-процессов в различных отраслях деятельности
- Более 100 проектов, реализованных для различных клиентов из России, стран СНГ и дальнего зарубежья



Наши клиенты

Наши клиенты — крупные и средние российские банки, для которых мы выполнили проекты в сфере розничного и коммерческого банковского обслуживания, корпоративного управления, управления рисками и др.

Среди наших клиентов мы особо хотели бы отметить:

- Альфа-Банк
- МДМ-Банк
- МДМ-Банк Санкт-Петербург
- Петрокоммерц
- КМБ-Банк
- Инвестсбербанк
- United Financial Group
- IMS Financial



Ваши вопросы





Спасибо за внимание

ГЛЕБ ДЪЯКОНОВ

INFO INDUSTRIES GROUP, Старший партнёр

+7 495 741-7785, +7 495 766-3529

gdiakonov@iig.ru

<http://www.iig.ru>

<http://ultor.ru>

<http://operrisk.ru>