

Интегрированная система управления операционными рисками

Надежда Козырева
Член Правления
Директор департамента комплаенс-
контроля и операционных рисков
ЗАО «ДЖИИ Мани Банк»

Ноябрь 2012



ERM-Управление рисками

Взаимосвязь

- ❑ Логика
- ❑ Последовательность
- ❑ Разум
- ❑ Числа
- ❑ Рациональность



- ❑ Интуиция
- ❑ Одновременность
- ❑ Образы
- ❑ Чувства
- ❑ Воображение

Поведение по типу «Стимул – Реакция»

Практический пример операционного риска











Основы ERM

- 1** ERM- элемент системы управления, обеспечивающий **прозрачность и понимание** присущих компании рисков, оптимальный **баланс «риск-награда»** в стратегических и операционных решениях, и способствующий благосостоянию компании посредством внедрения сильной **риск культуры**. *
- 2** Внедрение системы управления рисками без определения **«аппетита к риску»** это как проектирование моста без знания, какую реку необходимо пересечь. Такой мост будет слишком длинный или слишком короткий, слишком высокий или слишком низкий, и, безусловно, не лучшим решением, чтобы перейти ту самую реку. **
- 3** ERM- это процесс **управления и создания стоимости**, а не только комплаенс.

* McKinsey. Перевод на русский Козыревой Н.А.

** Ernst & Young. Перевод на русский Козыревой Н.А.



imagination at work

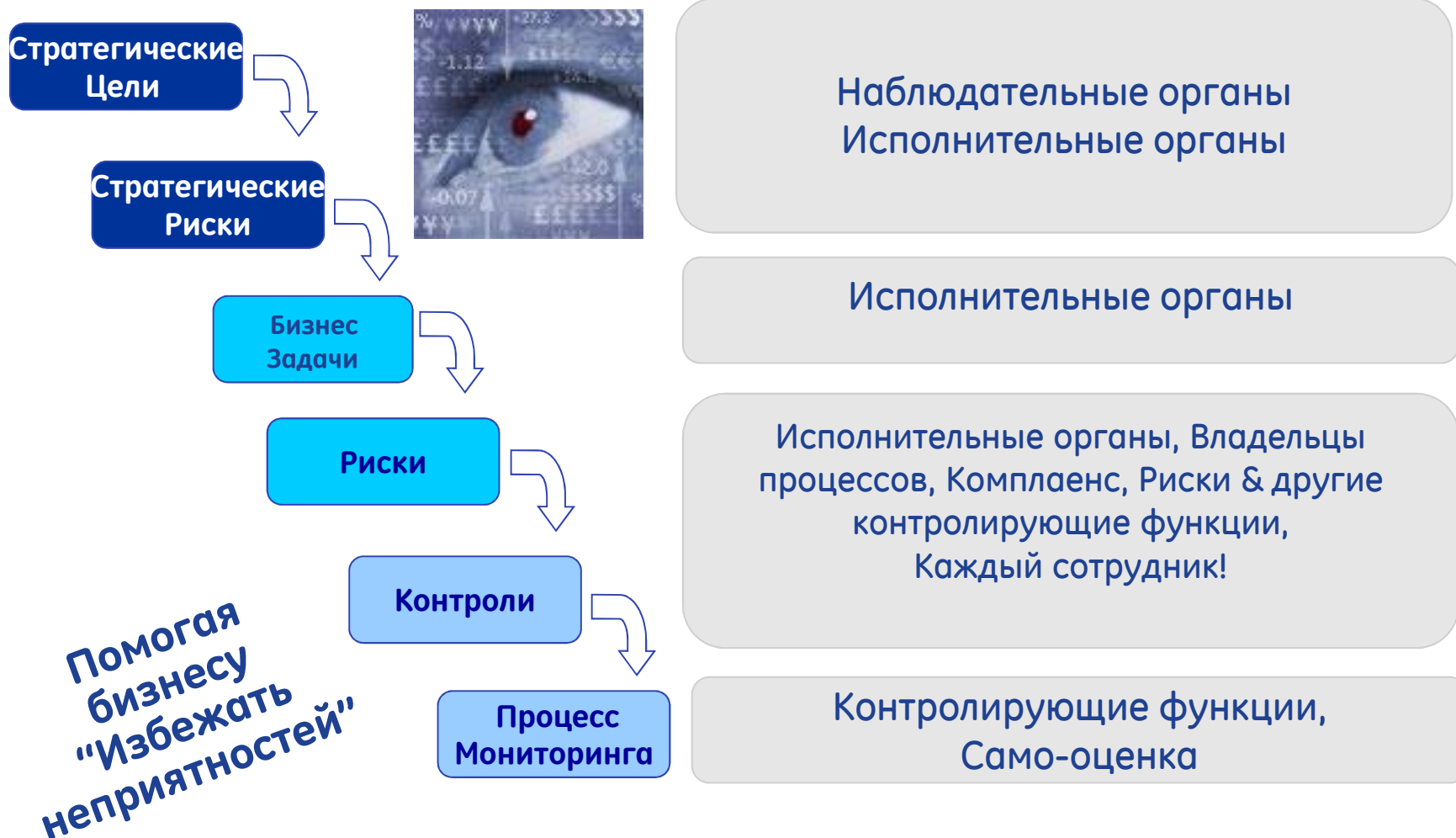
Почему?



Невозможно написать правила, покрывающие все риски!

Достижение Бизнес целей

Бизнес процессы

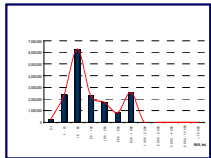


Оценка рисков и планирование

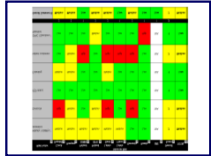


Инструменты управления операционными рисками

Основные инструменты ОР



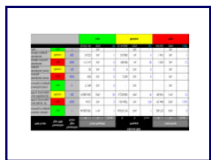
Сбор данных



СОРК



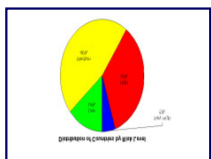
КИР



Расчет капитала ОР



Разработка планов минимизации



Тестирование контролей

Примеры КИР

Динамические показатели

Коинцидентные

- # недостат в кассе
- # судебных дел

Обусловленные причинами

- Время простоя систем
- Время простоя банкоматов
- # непротестированных ПНД

Эффективность контролей

- # клиентских жалоб
- # часов обучения на сотрудника
- # проигранных судебных дел/штрафов регулятору

Индикаторы деятельности

- Объем транзакций
- Текущая кадров
- # звонков по просроченной задолженности

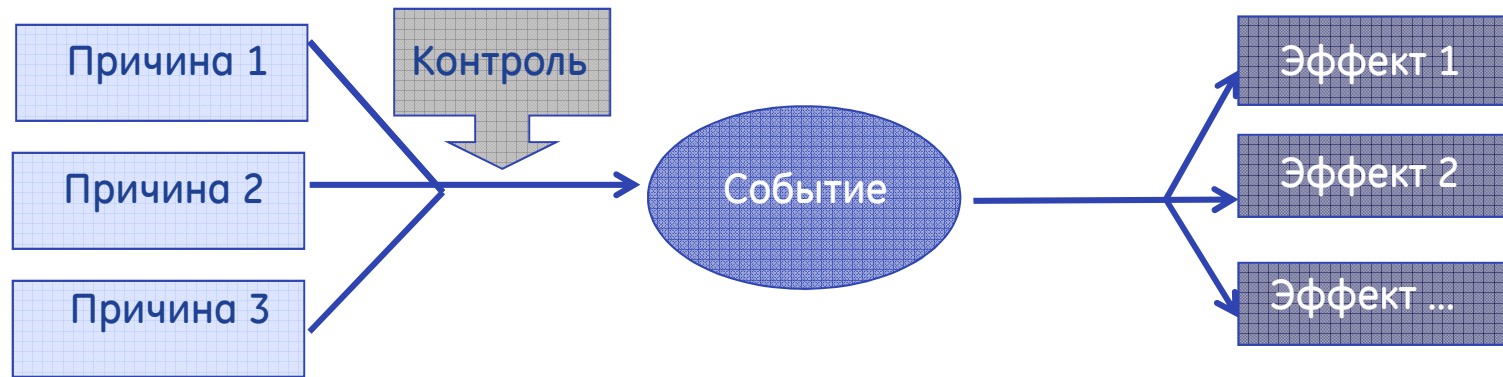
Выявить слабые места

Выбрать наиболее релевантные для прогнозирования

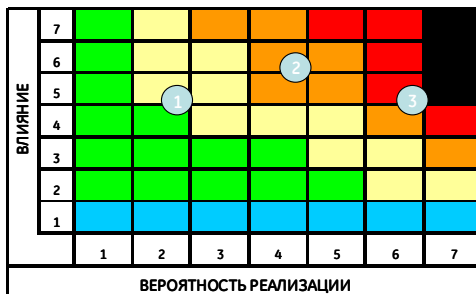
Установить соответствующие пороговые уровни/систему реагирования

Система раннего обнаружения (EWS) через КИР: «Предупрежден- Вооружен»

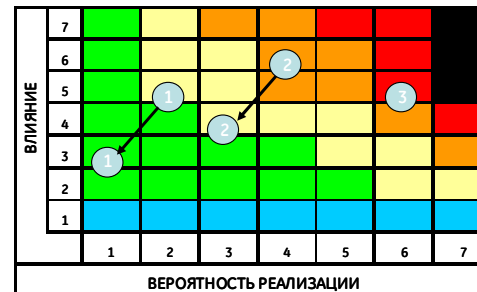
Предмет анализа операционных рисков



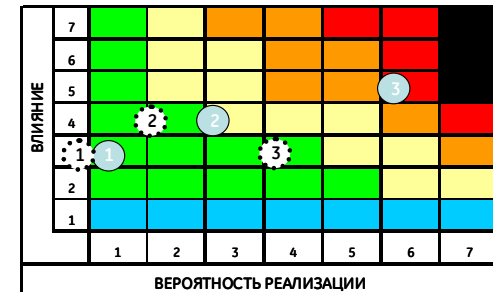
- Идентификация и категоризация рисков, например 7 категорий Базель
- Анализ причин для дальнейших действий по минимизации риска
- **Оценка абсолютного уровня риска:**



- Оценка дизайна и эффективности контролей/Тестирование контролей
- Другие превентивные инструменты: КИР, система раннего реагирования итд
- **Оценка остаточного уровня риска:**



- Сбор данных по событиям реализации опер рисков
- Расчет капитала
- **Оценка желаемого уровня риска и разработка планов по минимизации:**



Зрелость системы управления ОР

Шаг 1

Фокус на покрытие

- Оценка бизнес-процессов
- Идентификация операционных рисков и контролей
- Разработка корпоративной структуры управления ОР, независимое подразделение
- Создание политики и процедур управления ОР
- Создание карт процессов, описывающих основные бизнес функции
- Внедрение процесса сбора данных и качественной оценки рисков и контролей

Шаг 2

Фокус на качестве

- Интегрированная система управления ОР
- Квалификация и достаточность ресурсов
- Фокус на контролей, которые приносят пользу бизнес (value-added controls)
- Обеспечение покрытия кросс-функциональных процессов
- Детализация карт процессов
- Оценка рисков в проектах Банка/изменений процессов, согласование руководством до запуска
- Внедрение KPI и KRI

Шаг 3

Фокус на оптимизации

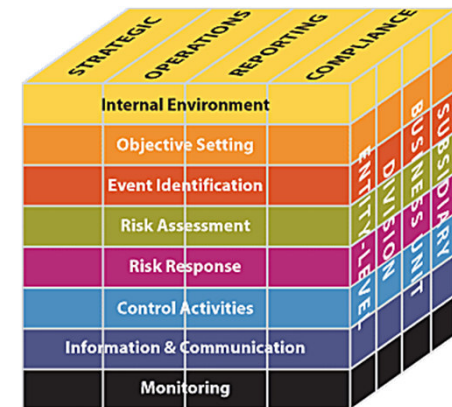
- Фокус на оптимизации процессов (автоматизации, lean итд.)
- Определение аппетита к риску
- Переход на риск-ориентированный подход к тестированию
- Использование сценарного анализа
- Внедрение АМА (в том числе охватывая потенциально тяжелые случаи убытков (99,9 % распределения потерь) и используя внешние данные)
- Регулярная проверка внешним и внутренним аудитов



Факторы успеха

Факторы Успеха

- 1 Внедрение соответствующей культуры ведения бизнеса, которая определяется «tone at the top»
- 2 Последовательное внедрение комплексной системы управления операционными рисками, соответствующей запросам бизнеса.
- 3 Наличие необходимых знаний и ресурсов.
- 4 Личность комплаенс лидера- продвижение и «buy-in» со стороны менеджмента & сотрудников.
- 5 Управление через ERM по модели «риск-доходность». Измерение эффективности.



Ваши
Вопросы?

