

Внедрение системы управления рисками

Михайлов Юрий
Руководитель департамента по управлению
рисками финансового сектора

План презентации

- ▶ Вступление
- ▶ Понимание требований клиентов
- ▶ Подход Ernst & Young
- ▶ Объем и содержание работ:
 - ▶ Подготовительный этап
 - ▶ GAP анализ
 - ▶ Управление проектом
 - ▶ Ключевые отчеты по Проекту

Цели внедрения системы управления рисками

- ▶ Устойчивое развитие Банка в рамках реализации стратегического плана развития
- ▶ Автоматизация процесса оценки и управления рисками
- ▶ Использование единой методологии
- ▶ Эффективность будущего механизма управления рисками – снижение издержек на доступ к информации и высокий уровень инф. поддержки

Ключевые результаты процесса внедрения

Внедрение СУР позволит усовершенствовать подход к мониторингу рисков в Банке, что обеспечит:

- ▶ Повышение надежности деятельности Банка
- ▶ Автоматический анализ данных по факторам риска и текущим позициям Банка
- ▶ Решается вопрос уменьшения рисков, а не вопрос увеличении капитала
- ▶ Доступ к широкому спектру финансовых инструментов основываясь на точном расчете влияния рисков, которые связаны с ними.
- ▶ Наличие надежного инструмента для расчета требований к капиталу (с учетом положений Базеля II)
- ▶ Расширение возможностей по анализу рисков с использованием различных отчетов и их унификация
- ▶ Сокращение трудозатрат по подготовке отчетов по рисками
- ▶ Эффективная поддержка принятия решений

Цели и Задачи Предпроектного Обследования

Цели:

- ▶ Контроль за объемами будущих внедряемых решений
- ▶ Определение приоритетности решений/приложений для приобретения лицензий
- ▶ Оптимизация сроков и бюджетов процесса внедрения
- ▶ Четкое понимание возможностей и требований к эксплуатации будущих лицензионных продуктов

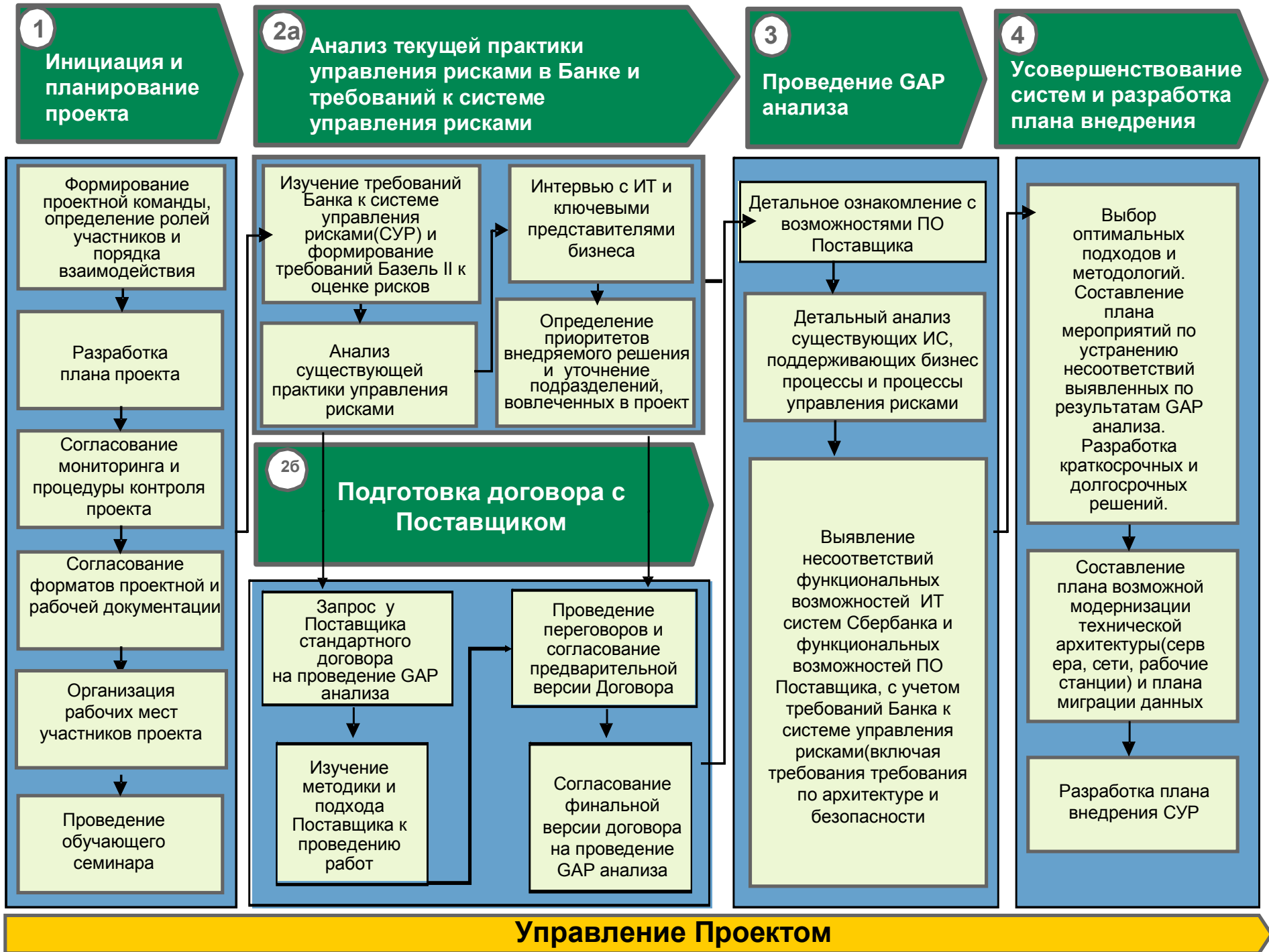
Задачи

- ▶ Формирование целевой модели построения СУР, включая организационную структуру, бизнес-процессы, методологии, ИТ
- ▶ Разработка плана внедрения целевой модели (программа организационных изменений, разработка внутренней нормативной документации, модернизация ИТ и внедрение системы)

Поддержка всех этапов со стороны Ernst & Young

Подход Ernst & Young





Ведение Проекта: варианты

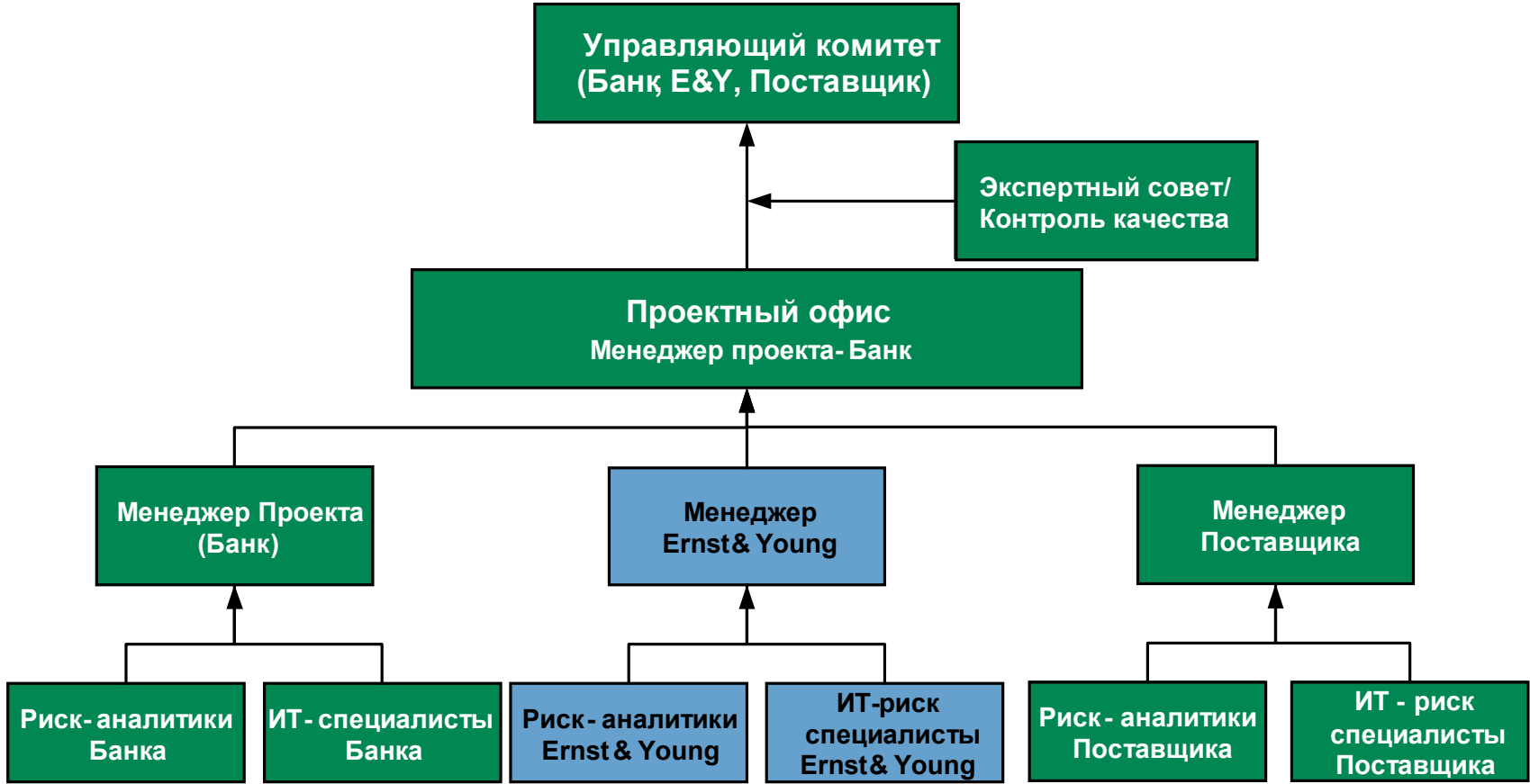
Основной вариант:

- ▶ Ernst & Young выполняет роль аналитика по риск менеджменту и информационным технологиям.

Эффективный подход:

- ▶ Управление проектом (Project Management).
- ▶ Ernst & Young выступает в роли менеджера проекта, управляя проектной командой состоящей из специалистов Банка, Ernst & Young и Поставщика.

Организационная структура Проекта: Основной вариант



Инициация и планирование проекта

Цели Этапа

Эффективная подготовка к началу Предпроектного Обследования.

Задачи

- ▶ Формирование проектной команды, определение ролей участников и порядка взаимодействия
- ▶ Разработка плана проекта;
- ▶ Согласование процедуры мониторинга и контроля проекта;
- ▶ Согласование форматов проектной и рабочей документации;
- ▶ Участие в семинаре.

Результаты

- ▶ План проекта;
- ▶ Положение об Управляющем Комитете Проекта;
- ▶ Форматы проектной и рабочей документации;
- ▶ Состав проектной команды, роли основных участников проекта и порядок взаимодействия между участниками проектной команды;
- ▶ Прохождение тренинга

Анализ текущей практики и требований Банка

Цели Этапа

Формирование единого видения проекта, определение границ проведения GAP анализа.

Задачи

- ▶ Обзор политики по управлению рисками, анализ существующей практики и нормативной документации;
- ▶ Уточнение требований Банка к системе управления рисками;
- ▶ Определение основных информационных потоков и идентификация исходных ИТ систем;
- ▶ Определение бизнес приоритетов внедряемого решения;
- ▶ Уточнение подразделений вовлеченных в Проект.

Результаты

- ▶ Перечень основных требований (в том числе на основе Базель II) для проведения GAP анализа;
- ▶ Описание текущего состояния Бизнес- и ИТ-архитектуры СУР;
- ▶ Описание границ проведения GAP анализа и приоритетов внедряемого решения.

Подготовка договора с Поставщиком

Цели Этапа

Подготовка и согласование договора на проведение GAP анализа с Поставщиком

Задачи

- ▶ Запрос у Поставщика стандартного договора на проведение проведения GAP анализа;
- ▶ Изучение методики и подхода Поставщика к проведению работ;
- ▶ Анализ предварительной версии договора, подготовка рекомендаций по модификации положений договора;
- ▶ Обсуждение с Банком и согласование предварительной версии договора;
- ▶ Разработка основных положений финальной версии договора на проведение GAP анализа.

Результаты

- ▶ Отчет по результатам предварительного обзора договора, рекомендации по модификации положений договора;
- ▶ Рекомендации по финальной версии Договора с Поставщиком о проведении GAP анализа, включающая в себя:
 - ▶ границы проекта;
 - ▶ организация проекта, порядок взаимодействия между Банком и Поставщиком;
 - ▶ процедура управления проектом, (организация проектного офиса, риск менеджмент, управление изменениями и т.д.);
 - ▶ план работ, сроки, результаты.

Проведение GAP анализа: возможности системы

Цели Этапа

Изучение функциональных и технологических возможностей и ограничений СУР (ПО Поставщика)

Задачи

- ▶ Инсталляция демонстрационной (ограниченной) СУР в Банке для изучения возможностей системы;
- ▶ Изучение документации к системе;
- ▶ Подготовка программ и проведение соответствующих тренингов для изучения возможностей системы;
- ▶ Организация работы специалистов Банка (риск-аналитиков и ИТ-технологов) с СУР инсталлированной в Банке для самостоятельного изучения ее возможностей.

Результаты

- ▶ Программа тренингов и набор тестовых примеров (test cases) для изучения и оценки необходимой Банку функциональности СУР, рассматривающие:
 - ▶ Функциональность: риски (кредитные, операционные, рыночные); инструменты финансового моделирования; генерация отчетов.
 - ▶ Технологии: архитектура системы и баз данных; администрирование, настройка и обслуживание системы.
 - ▶ Информационная безопасность.
 - ▶ Возможности по интеграции системы: интерфейсы, модели данных.

Проведение GAP анализа: ИТ технологии

Цели Этапа

Формирование целевого состояния ИТ инфраструктуры на базе решения Поставщика.

Задачи

- ▶ Анализ информационных и управленческих систем Банка и интеграционных инструментов Поставщика. Формирование требований по интеграции ИТ- компонент, разработка целевой модели ИТ-инфраструктуры СУР;
- ▶ Разработка стратегии миграции данных;
- ▶ Анализ требований по информационной безопасности и предоставления доступа в системе Поставщика;
- ▶ Анализ требований к конфигурации системы Поставщика, а также её администрирования;
- ▶ Выявление несоответствий информационных и управленческих систем Банка, а также ПО Поставщика, требованиям Банка к системе управления рисками.

Результаты

- ▶ Описание технологии интеграции системы в информационную среду Банка;
- ▶ Стратегия миграции данных;
- ▶ Описание основных принципов разграничения доступа к системе и защиты информации;
- ▶ Описание технической конфигурации системы с учетом планируемых объемов данных;
- ▶ Описание основных принципов администрирования и обновления версий системы;
- ▶ Перечень несоответствий (в части технических требований), выявленных в результате анализа и описание требований по модификации системы, необходимой для её сертификации в Банке .

Проведение GAP анализа: анализ рисков

Цели Этапа

Детальное изучение информационных и управленческих систем Банка, анализ возможностей и ограничений.

Задачи

- ▶ Ознакомление с проектными материалами Поставщика
- ▶ Разработка целевой концепции построения СУР на базе решения Поставщика по следующим направлениям:
 - ▶ Методология построения системы управления рисками;
 - ▶ Бизнес процессы;
 - ▶ Технологическая инфраструктура;
 - ▶ Модели данных;
 - ▶ Отчеты;
- ▶ Определение несоответствий информационных, управленческих систем Банка с ПО Поставщика и требованиям Банка к СУР в части управления рисками с учетом применения методик Базель II.
- ▶ Классификация несоответствий и их приоритезация

Результаты

- ▶ Описание целевого состояния бизнес-процессов и информационных систем Банка поддерживающих процесс управления рисками;
- ▶ Перечень несоответствий информационных и управленческих систем Банка, а также ПО Поставщика, требованиям Банка к СУР в части управления рисками.

Усовершенствование систем и разработка плана внедрения

Цели Этапа

Создание предпосылок для осуществления эффективного процесса автоматизации СУР.

Задачи

- ▶ Выбор адекватных подходов и методологий оценки рисков
- ▶ Разработка краткосрочных и долгосрочных решений для устранения несоответствий выявленных в процессе GAP анализа

Результаты

- ▶ План мероприятий по устранению несоответствий.
- ▶ План мероприятий по миграции данных
- ▶ План внедрения СУР

Дополнительный вариант №2: Управление Проектом

Цели Этапа

Управление этапом предпроектного обследования, координация работ проектных команд из специалистов Банка и Поставщика.

Задачи

- ▶ Разработка плана работ по проекту, организация проектных работ;
- ▶ Ежедневное управление проектными работами, включая мониторинг проекта, управление ресурсами, сроками, составом работ;
- ▶ Организация и проведение рабочих совещаний по проекту;
- ▶ Подготовка отчетов о статусе проекта для Управляющего Комитета;
- ▶ Вынесение вопросов и проблем для обсуждения на Управляющем Комитете;
- ▶ Помощь в согласовании результатов этапов проекта и принятии проектных решений.

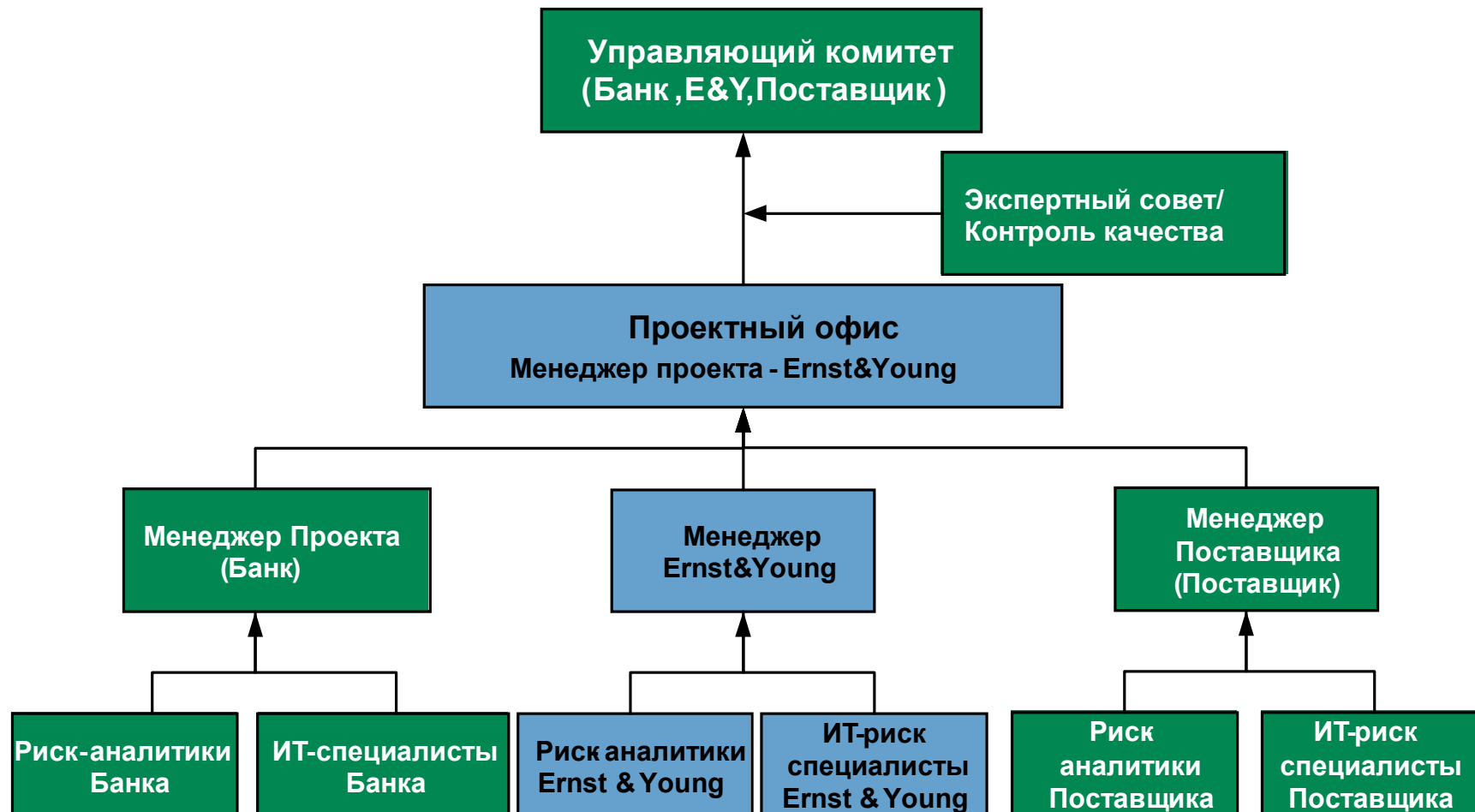
Результаты

- ▶ Осуществление или изменение планов проекта, для достижения поставленных целей;
- ▶ Принятие результатов проекта, согласно этапам проекта.

Ценность для Банка

- ▶ Фокусирование сотрудников банка на решении вопросов бизнеса, а не на управление проектом.

Дополнительный вариант №2: Управление Проектом Место в организационной структуре



Ключевые отчеты по Проекту

#	Отчет
1	План проекта, состав команды и и порядок взаимодействия
2	Перечень основных требований (в том числе на основе Базель II) для проведения GAP анализа
3	Описание текущего состояния Бизнес- и ИТ-архитектуры СУР
4	Описание границ проведения GAP анализа и приоритетов внедряемого решения
5	Рекомендации по финальной версии Договора с Поставщиком о проведении GAP анализа
6	Программа тренингов для изучения и оценки необходимой Банку функциональности СУР
7	Описание целевого состояния бизнес-процессов и информационных систем Банка поддерживающих процесс управления рисками
8	Перечень несоответствий информационных и управленческих систем Банка, а также ПО Поставщика, требованиям Банка к системе управления рисками
9	План мероприятий по устранению несоответствий и внедрения СУР

Ernst & Young FSRM global and CEA

- ▶ EY Global Financial Risk Management network comprising >700 professional staff
- ▶ Central GFSRM Team located in Zurich coordinating thought leadership & solution networks, e.g.
 - ▶ Market Risk / Derivative Valuation Center
 - ▶ Credit Risk
 - ▶ Operational Risk (run by Piotr Gajek out of Polish GFSRM office)
 - ▶ Capital Management
 - ▶ Solvency II Task Force including other Service Lines (e.g. Actuarial Services Practice) based on Swiss Solvency Test experience 2003-2007

Ernst & Young FSRM global and CEA

- ▶ Close link to academia
 - ▶ Sponsor of Msc of Quantitative Finance Programme ETH & University of Zurich
 - ▶ Presentations at various academic conferences (e.g. Workshop and Mid-Term Conference on Advanced Mathematical Methods for Finance, Vienna Sept 07, ETH Risk Day 2007, Risk Waters 2007 Paris, Mathfinance 2007 Frankfurt etc.)
- ▶ Close cooperation with other service lines
 - ▶ Technology Risk Services, e.g. IT risk system selection and integration
 - ▶ Actuarial Services, e.g. risk & capital management for insurance firms
 - ▶ Regulatory & Compliance Services, e.g. Basel II, MiFID, IFRS

Контакты



Михайлов Юрий

Руководитель департамента по управлению
рисками финансового сектора

E-mail: Yuri.Mikhailov@ru.ey.com