



**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ.  
ВАРИАНТ КОМПЛЕКСНОЙ МОТИВАЦИИ.**

**2023**

# Примеры событий операционного риска

## Российские банки

250 млн руб



**Ограбление инкассаторов в Перми** — разбойное нападение на инкассаторскую машину в 2009

100 млн руб



В Москве злоумышленник пытался погасить в банке **поддельный вексель**

1,08 млрд руб



Объем **несанкционированных операций с использованием платежных карт** за 2016

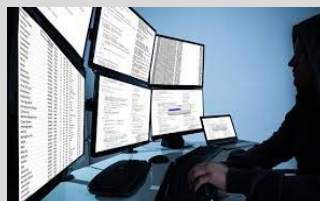
## Западные банки

61 млн. \$



В 2010 г. **Skandinaviska Enskilda Banken** сообщил о потерях: **технический сбой** повлек за собой незаконные списания средств

0.66 млн. \$



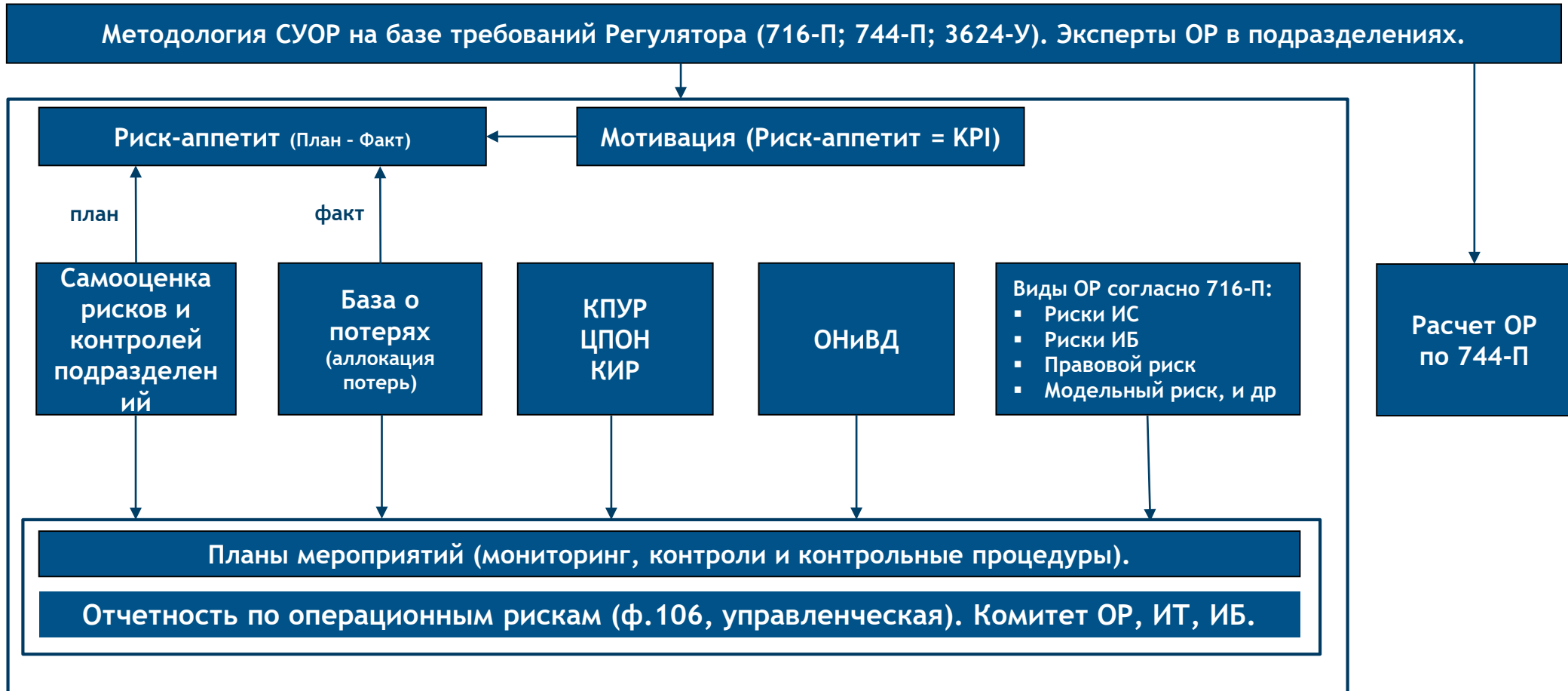
В 2006 г. **Bank of Japan** сообщил о потерях 0.66 млн. \$ вследствие **неисправности компьютера** в операционном центре

61 млн. \$

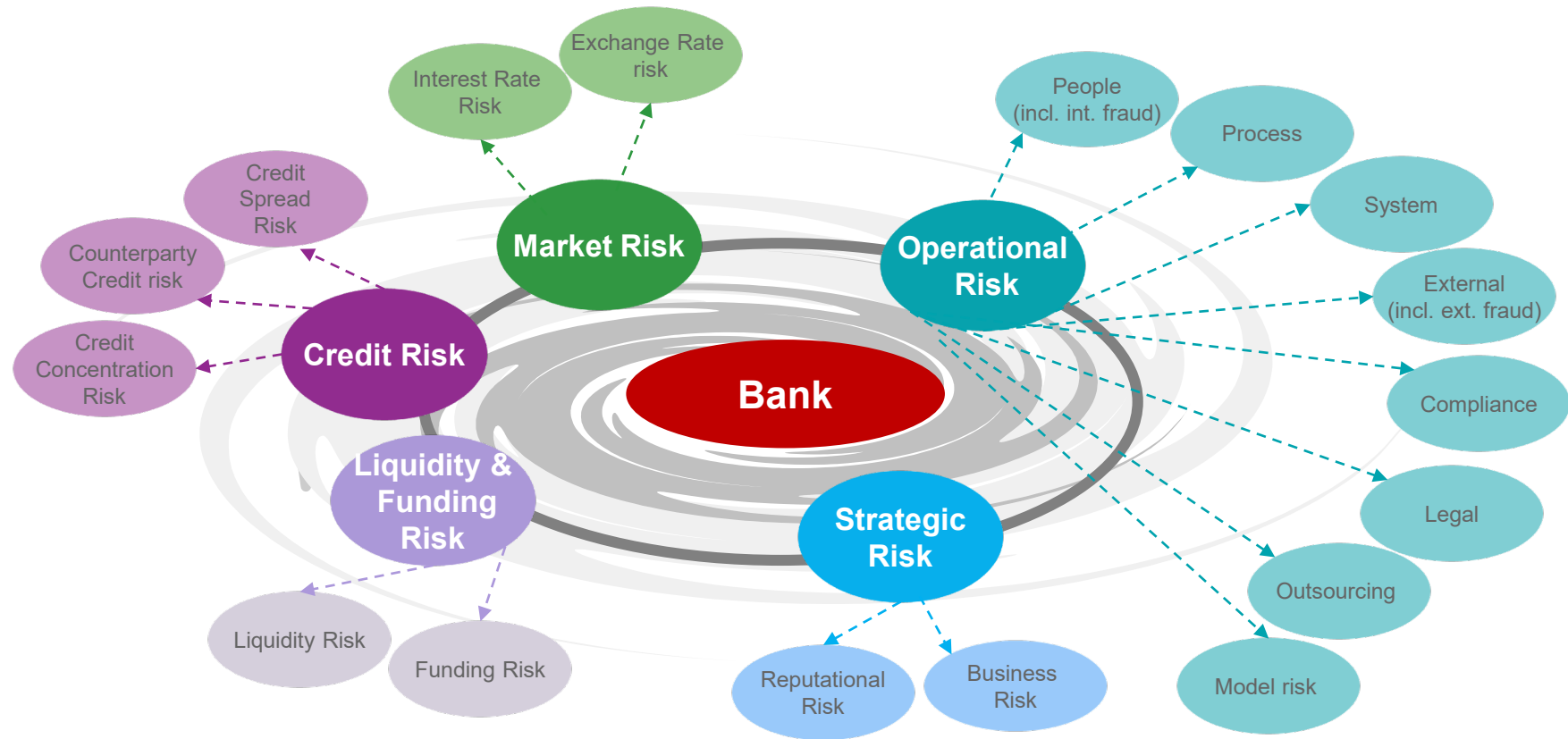


В 2014 г. **Royal Bank of Scotland Group PLC** был оштрафован за **отказ ИТ- систем** обрабатывать учетные записи клиентов

# СУОР (ОБЩАЯ СХЕМА)



# ОР в структуре «риск-вселенной» (в среднем)



# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УРОВНЕЙ (СТРАТ)

Большинство организаций мира выстроено по принципу пирамиды. Иерархия остается самой распространенной формой управления.

Канадский ученый Эллиотт Джекс в 1988 году в своей книге наиболее полно ответил на вопрос сколько управленческих уровней должно быть в компании, кто и кому должен подчиняться. У компании, по мнению Эллиотта Джекса, может быть максимум семь уровней, или страт.

Страта - это уровень иерархии на временном горизонте планирования в организации, на котором принимаются управленческие и экспертные решения.





# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УРОВНИ (СТРАТЫ) И ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Страты	Временной горизонт задач	Характер работы	Примеры должностей	По отношению к ОР (драфт видения)
7	20-50 лет	Решение стратегических вопросов, влияющих на мировую экономику, общество, политику и экологию	Правительства; ЦБ стран, ООН и др.	Управление ОР на гос. уровне (МЧС и др.) Выполнение рекомендаций Базельского Комитета. Управление ESG-рисками и устойчивым развитием.
6	10-20 лет	Выстраивание стратегического видения, международного присутствия	Акционеры, СД	Внедрение лучших международных практик СУОР на уровне СД и Акционеров Внедрение новаций в СУОР, превышающий уровень международных практик Взаимосвязь СУОР с системой управления Стратегическими рисками Управление ОР через ИИ.
5	5-10 лет	Стратегическое управление комплексными системами	Правление банка Вице-президенты	Развитие бизнеса с учетом планирования возможных сценариев ОР и ЧС. Развитие СУОР у компаний-заемщиков (например, доп. вопросы в анкете заемщика)
4	2-5 лет	Параллельное управление несколькими частями организации	Директора департаментов; Начальники служб; Владельцы бизнес-процессов	<b>Внедрение СУОР</b> Проект 716-П (Процессы, ОР, ИТ, ИБ), 744-П (ОР для Н1) Управление ОР в дочерних компаниях Группы (или в эко-системе) Решение ОР для достижения целей Бизнеса.
3	1-2 года	Настройка и регулировка производственной системы	Начальник управления	Методология ОР, Отчетность ОР, Риск-аппетит, Автоматизация СУОР и ВСМ. Определение структуры и функционала подразделения ОР (в идеале уровень Департамента ОР) Agile-команды имеют компетенции по ОР.
2	3-12 месяцев	Координация и направление действий исполнителей	Начальники отделов Эксперты ОР, Бизнес-партнеры ОР	Самооценка рисков и контролей подразделений, Приказы, Распоряжения в части ОР Мониторинг долгосрочных планов мероприятий Обучение. Развитие риск-культуры.
1	Менее 3-х месяцев	Выполнение заданных операций, решение технических задач	Исполнители типовых задач; Специалисты	БД ОР, КИР, база внешних событий ОР, Оценка рисков в процессах, проектах, продуктах, источниках данных и др. Оперативные планы мероприятий

**Система управления операционными рисками (СУОР)** - это комплекс организационных, методических, автоматизированных средств по предупреждению возможных операционных рисков, минимизации отрицательных последствий и недопущению повторов их реализации

# ВАРИАНТЫ МОТИВАЦИИ ПО СТРАТАМ (УРОВНЯМ)

Страты	Временн ой горизонт задач	Характер работы	Примеры должностей	Личная мотивация в части ОР (60%)	Общая мотивация (40%)
7	20-50 лет	Решение стратегических вопросов, влияющих на мировую экономику, общество, политику и экологию	Правительства; ЦБ стран, ООН и др.	Минимизация прямых потерь в Банковском секторе (в целом). Как вариант, мониторинг совокупных прямых потерь всех Банков РФ (по ф106) относительно общего лимита средних потерь за прошлые периоды (внутренний показатель Регулятора).	-
6	10-20 лет	Выстраивание стратегического видения, международного присутствия	Акционеры, СД	Минимизация прямых потерь в Компании / Группе / Эко-системе Стабильное получение прибыли (отсутствие крупных сбоев) Успешное тестирование планов ОНиВД	-
5	5-10 лет	Стратегическое управление комплексными системами	Правление банка Вице-президенты	Если компания работает с прибылью и стабильно (отсутствие крупных сбоев) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опцион через 10-15 лет</li> <li>• Либо младший партнер через 10-15 лет</li> <li>• Либо иной возможный способ становления миноритарным собственником</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль</li> <li>• NPS</li> <li>• Кол-во активных клиентов</li> </ul>
4	2-5 лет	Параллельное управление несколькими частями организации	Директора департаментов; Начальники служб; Владельцы бизнес-процессов	KPI по высвобождению Капитала ОР (716-П и 744-П). Отсутствие повышенного КВП (ежегодно). Управленческий риск-аппетит (5-15% от годовой мотивации) - не превышение годового лимита из-за прямых потерь (Y% от OPEX)	
3	1-2 года	Настройка и регулировка производственной системы	Начальник управления	Управленческий риск-аппетит - не превышение годового лимита из-за прямых потерь (Y% от OPEX) Ежегодное подтверждение эффективности СУОР со стороны СВА. Прохождение проверок Регулятора в части СУОР без существенных отклонений.	
2	3-12 месяцев	Координация и направление действий исполнителей	Начальники отделов Эксперты ОР, Бизнес-партнеры ОР	Качество базы данных по событиям ОР. Количество и качество КИР. Количество и качество проведенных Самооценок рисков и контролей	
1	Менее 3-х месяцев	Выполнение заданных операций, решение технических задач	Исполнители типовых задач; Специалисты	Скорость и качество фиксации и проработки событий ОР Минимальное количество повторений событий ОР	

# ДЕПАРТАМЕНТ ОР (ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА/ВИДЕНИЕ)

## Управление мониторинга и контроля операционных рисков

Отдел мониторинга инцидентов и минимизации системных рисков  
(База, КИР, Паспорта рисков и т.д.)

Отдел мониторинга инцидентов и минимизации системных рисков компаний  
Группы (экосистемы)

Ситуационный центр (ежедневная и еженедельная отчетность ОР,  
включая он-лайн мониторинги всех подразделений)

Отдел обучения СУОР (обучение всех сотрудников Банка; Риск-культура)

Отдел мониторинга репутационных рисков и самооценки рисков и контролей  
подразделений (RCSA)

## Управление процессов и методологии ОР

Отдел методологии ОР

Отдел учета и анализа бизнес-процессов (отв. за СМК и перечень БП)

Отдел мониторинга и контроля процессных рисков (PPDAP)

Отдел развития риск-технологий ОР (автоматизация СУОР)

## Управление модельных рисков

Отдел верификации моделей

Отдел анализа рисков моделей

## Управление обеспечения непрерывности бизнеса (ОНиВД)

Отдел внедрения ВСМ

Отдел анализа рисков аутсорсинга и страхования

## Управление предективной аналитики и big data

Отдел предективной аналитики на базе КХД

Отдел анализа ОР через инструменты big data

## Управление санкционных рисков

Отдел анализа и минимизации санкционных рисков

Отдел минимизации вторичных санкций для Клиентов (ФЛ/ЮЛ)

## Управление отчетности ОР

Отдел регуляторной отчетности ОР

Отдел управленческой отчетности ОР

## Управление рисков ИТ и ИБ

Отдел рисков ИТ

Отдел рисков ИБ

Отдел обучения ИИ управлять ОР



# КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Минимальный фокус внимания уделяется операционным рискам в высоких управленческих уровнях (на 5-7 стратах). Сложно внедрять СУОР без поддержки ТОП менеджмента.
2. Система мотивации при управлении операционными рисками зачастую в компаниях отсутствует (есть отдельные элементы).
3. В основном управляют ОР в Головной компании (Банке) без должного внимания другим небанковским организациям Группы. Мало внимания уделяется подготовке кадров по ОР, а также их развитию/карьерному росту в Группе или Эко-системе.
4. Департаменты ОР практически отсутствуют.
5. Риск-культура для многих компаний абстрактное/неизмеримое понятие (по факту это отдельный Проект в рамках улучшения корпоративной культуры).
6. Нет методологии устанавливающей связь операционных рисков с Бизнес-рисками.

# ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Одну из глав 716-П посвятить Бизнес-рisku либо сформировать отдельное Положение во взаимосвязи с 716-П

## Факторы бизнес-риска:

1. Снижение доходов (продукта, компании)
2. Увеличение времени оказания услуги
3. Увеличение конкуренции
4. Изменение рыночной конъюнктуры
5. и др.

## Доля ОР в бизнес-риске (пример 1)

**Событие:** недосписание карточных комиссий в размере 70-80 млн. руб в мес.

**Причины (корневые):** техническая ошибка в АБС

**Последствия:** потеря доходов

**Мероприятия (опер./долгосрочные):** устранение ошибки в АБС / внедрение на стороне Финдепа доп. КиКК.

**Контроли и контрольные процедуры:** ежемесячная сверка «план-факт» при списании комиссий.

# ОПРЕДЕЛИТЬ ДОЛЮ ОР В БИЗНЕС РИСКЕ

ЧТО	КТО	ЗАЧЕМ	КАК
Доля ОР в Бизнес-риске	Сотрудники ОР Фин. департамент Консультанты	Достижение операционных результатов (целей) Группы Компаний	Методология Обучение Внедрение Мониторинг и отчетность Автоматизация

**Бизнес-риск** - вероятность потери (частичной или полной) ресурсов по разным причинам, вложенных в бизнес. Это может быть как неблагоприятное стечение факторов (например, санкционные риски), так и неправильный выбор тактики и стратегии ведения дел, также многое другое, что в итоге может привести к снижению доходов либо невозможности ведения бизнеса.

Это важно и востребовано со стороны Акционеров, СД, CEO, CRO и т.д.

## Доля ОР в бизнес-риске (пример 2)

**Событие:** Проектный офис переподчинили ДИТ (вместо Председателя). Неофициально отменили мотивацию по результатам выполнения проектов (для всех участников).

**Причины (корневые):** эксперимент по улучшению деятельности Проектного офиса

**Последствия:** снижение риск-культуры, остановка эскалации и обсуждения ИТ-проблем в проектах, уволились большинство сотрудников Проектного офиса и владельцев продуктов, недостижение целей Группы по развитию продуктов и сервисов, крупные события ОР и т.д.

**Мероприятия (опер./долгосрочные):** -

**Контроли и контрольные процедуры:** -