

ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

А.А. Насонова

канд. экон. наук, начальник отдела экономического анализа и финансовой отчетности
банка «Левобережный» (ОАО)

Н.А. Агаркова

ведущий экономист отдела экономического анализа и финансовой отчетности банка «Левобережный» (ОАО)

В последнее время заметен всплеск интереса к вопросам измерения и управления операционными рисками. Этот интерес обусловлен введением нескольких регулирующих рекомендаций в области корпоративного управления и оценки достаточности капитала, а также распространившимся мнением о том, что риск-менеджмент в масштабах организации при должном внимании к нему приносит только пользу. Волна корпоративных ошибок управления показывает, что банки сильнее страдают от операционного риска, чем от рыночного, кредитного или страхового, на покрытие которых выделяются определенные средства.

Для современного, качественно организованного банка именно операционные риски, возможно, представляют наибольшую опасность в плане возникновения катастрофических потерь. Анализ большого количества прошлых событий, связанных с потерями по тем или иным видам рисков, и внимательное изучение их деталей должны привести к созданию шаблонов, на основе которых можно будет предупреждать появление подобных событий. Скрупулезного изучения отдельно взятого

события для построения наглядной картины часто бывает недостаточно.

Здесь уместно вспомнить притчу про трех слепых и слона: первый слепой взял в руки хобот и сказал, что это большая змея, второй ощупал бок слона и заявил, что это висящий на заборе холст, а третий, трогая слоновьи ноги, уверял, что это дерево. Мораль притчи состоит в том, что анализ отдельных деталей без учета прочих факторов может привести к серьезным ошибкам.

С подобным отношением приходится встречаться при оценке операционного риска – грубые нарушения правил внутреннего контроля часто оборачиваются катастрофическими убытками. Анализ отдельных составляющих операционных рисков подобен исследованию деталей, кажущихся «змеей», «холстом» или «деревом», что приводит к потере целого «слона». И напротив, при рассмотрении картины в целом есть хорошая возможность выявить важные детали, на первый взгляд, мало относящиеся к области операционного риска, и такие обстоятельства, которые играют значительную роль в появлении рискового события.

Если не определить, концентрация каких именно условий создает благоприятную почву для мошеннических операций, хищений, ошибок персонала и т.п., неизбежно наступление события, которое, не будучи предотвращено, может привести к катастрофе «слоновьих» пропорций.

Хрестоматийный случай такого рода связан с банком Barings и трейдером Ником Лисоном (Nick Leeson). Barings plc, старейшей британский банк с 233-летней историей, понес убытки в размере 1,3 млрд дол. в феврале 1995 г. из-за несанкционированной торговой деятельности своего сотрудника Ника Лисона. Убыток, превысивший стоимость основного и резервного банковского капитала, за одни сутки превратил Barings в банкрота, что позже позволило голландскому банку ING приобрести его за символическую сумму в один фунт. Лисон, напористый сингапурский трейдер, признал себя виновным в мошенничестве и был приговорен к восьмилетнему тюремному заключению. Этот казус поверг в шок мировые финансовые рынки и заставил банки, торговые дома и регулирующие органы в спешном порядке пересмотреть свое отношение к операционным рискам, связанным с торговой деятельностью. Впрочем, руководство большинства организаций отнеслось к происшествию в Barings недостаточно серьезно, увидев в нем лишь уникальный случай (змею вместо слона), и было потрясено, когда аналогичные события стали происходить снова.

Allied Irish Bank, крупнейший банк Ирландии, обнаружил 6 февраля 2002 г., что валютный трейдер американского филиала Allfirst Financial в Балтиморе Джон Руснак (John Rusnak) исчез, «наказав» банк на сумму в 691,2 млн дол. Причем, многие детали происшествия странном образом повторили события в Barings, а также в других компаниях, столкнувшихся с фактами несанкционированной торговли.

Поэтому для банка чрезвычайно важно не только констатировать наличие операционных рисков, но и принять адекватные меры для управления ими.

Управлять операционным риском можно с двух позиций:

- банк может стремиться минимизировать операционные риски, приняв меры по их снижению без сокращения объемов операций;
- банк может ограничивать объем операций под операционным риском путем лимитирования и привязки «риск-капитала».

Многие операционные риски без ограничения операций понизить нельзя. Но можно ограничить объемы – лимитировать операции, проводимые под операционным риском.

Величина лимита должна определяться исходя из способности банка покрыть вызываемые операционным риском убытки за счет собственных средств – «риск-капитала» – без угрозы для достижения стратегических целей организации. То есть лимит требует той или иной оценки операционных рисков – величины возможных потерь и вероятности их наступления. Ключевым моментом здесь является оценка величины потерь – при невозможности оценить вероятность возникновения потерь величину максимально возможных потерь саму по себе можно считать требованием к риск-капиталу.

Достаточным лимитом будет объемный лимит, ограничивающий оборот в рамках той или иной деятельности или объемы вложений в определенные активы (привлечение определенных пассивов). Целесообразным может оказаться и лимитирование объемов отдельных операций, проводимых под операционным риском, – если риски по операциям не коррелируют, то ограничение их объемов позволяет существенно сократить возможные потери.

Так как риск-капитал банка предназначен для покрытия возможных убытков по всем видам деятельности и всем видам рисков, то операционные риски при комплексном подходе должны влиять на лимиты не только операционных рисков, но и рыночных и кредитных.

В России управление рисками осложнено рядом проблем, которые условно можно разделить на несколько категорий: проблемы неразвитых рынков, проблемы экономики и специфичные для России экономические, культурные и институциональные проблемы.

Поскольку рыночные отношения в России еще только утверждаются, операционные риски имеют здесь свою специфику. Управлять ими как будто проще, чем в развитых странах – ведь для нашего рынка характерны меньшие объемы операций и более простые продукты. Однако отсутствие практического опыта, недостатки ИТ-систем, постоянный рост рынка и изменение структуры операций осложняет работу.

Наряду с отставанием в развитии производных инструментов нехватка практических знаний у персонала делает различия между развитой и переходной экономикой весьма существенными, а значит, растет уровень операционного риска в работе с финансовыми инструментами, ставшими уже привычными для развитых стран.

В основе управления операционными рисками лежит выявление операций или процессов внутри организации, подверженных операционным рискам, и оценка данных рисков. Для этих целей можно воспользоваться услугами внешних аудиторов и консультантов, либо, как чаще всего и происходит, произвести критический анализ деятельности организации своими силами. На основе изучения операций и протекающих внутри организации процессов можно ранжировать проводимые операции по уровню принимаемых операционных рисков и выделить группы особо рискованных. Такое ранжирование позволяет определить методы и последовательность действий по управлению операционным риском.

В качестве потенциальных источников операционного риска следует рассматривать:

- операции, в отношении которых не приняты все необходимые меры по снижению риска;
- операции, замкнутые на отдельных сотрудников и требующие высокой квалификации персонала;
- процессы, если они не формализованы и в должной мере не прозрачны и если при их проведении большую роль играют «экспертные» оценки и субъективные суждения;
- системы, где операции проводятся с близкой к предельной или неадекватной нагрузкой;
- технологически сложные операции;
- случаи, когда результат операций в значительной степени зависит от эффективности работы персонала;
- обстоятельства, когда персонал низкой квалификации обладает высокими полномочиями по определению характера операций, в частности, их рискованности;
- ситуации, когда эффективность и рискованность проводимых операций с трудом поддаются оценке в текущем режиме.

Большинство операционных рисков (но не все) отличаются от прочих видов рисков тем, что источник их лежит внутри самой организации и, следовательно, риск может быть снижен за счет устранения порождающих его причин. Методы снижения риска фактически являются методами внутреннего контроля и, как правило, для банка подразумевают следующие меры.

Разделение функций. Проведение сделок, расчеты по ним и их учет должны проводиться работниками независимых подразделений. Отдельный работник (подразделение) не должен иметь возможности провести финансовую

операцию «от начала до конца», не уведомив иные подразделения.

Независимая оценка результатов деятельности. Результат деятельности сотрудника или подразделения должен оцениваться независимыми и не заинтересованными в искажении результатов деятельности лицами.

Контроль рыночности цен. Перед проведением сделок или расчетов по ним указанные в них цены должны подвергаться проверке на предмет их соответствия адекватности рыночной конъюнктуре со стороны независимого и незаинтересованного подразделения. Рыночные цены, используемые при проверке, должны быть получены из надежных внешних источников.

Двойной ввод и подтверждение операций. Параметры сделки должны подвергаться повторному контролю (подтверждению) со стороны независимого подразделения, а в случае автоматизированного учета и сопровождения операций их ключевые характеристики (суммы, валюты, даты расчетов и т.п.) следует вводить повторно для выявления возможных ошибок.

Контроль изменения условий операций. Любое изменение условий уже заключенных сделок (в том числе перенос дат расчетов, пролонгации и т.д.) должно подвергаться пристальному контролю со стороны независимых подразделений. (Может быть принято решение о невозможности внесения изменений в рамках прав сотрудников одного подразделения.)

Подтверждение сделки контрагентом. Расчеты по сделке, заключенной с неким контрагентом, следует производить только по факту получения от него по надежным каналам связи подтверждения сделки с указанием ее основных характеристик (суммы, активы, даты расчетов и т.д.).

Контроль юридического оформления операций. Все договоры и прочие документы, подтверждающие проводимые операции, должны быть одобрены юридической службой организации или соответствовать типовым формам, утвержденным юридической службой; перед заключением сделки или проведением расчетов по ней необходимо произвести контроль договоров и иных документов. Юридическая служба должна быть независимым подразделением внутри организации.

Управление операционными рисками условно можно разделить на ежедневный мониторинг возникающих рисков и реализацию специальных проектов, направленных на минимизацию риска в областях, выявленных в результате мониторинга. К основным инструментам, рекомендованным Базельским комитетом, можно отнести сбор данных по потерям, ключевые индикаторы риска, самостоятельную оценку рисков подразделениями.

Инструментом, позволяющим обнаружить и отследить операционные риски в организации, является *анализ расходов организации* на основе данных бухгалтерского учета. Предметом такого анализа являются расходы, непосредственно связанные с операционными рисками (штрафы, пени и т.д.), а также операционные расходы (явные или вмененные), возникновение которых не может быть объяснено движениями рынков или кредитными событиями. Анализ расходов позволяет идентифицировать источники операционных рисков, дать им количественную или статистическую оценку.

Целесообразным видится и определение набора операционных индикаторов (текучесть кадров, объемы проводимых операций и т.п.), мониторинг которых позволяет своевременно выявить возрастание уровня операционных рисков и принять соответствующие меры. Ключевой индикатор риска – это количественный показатель,

вычисляемый с определенной периодичностью и позволяющий оценить текущий статус основных рисков, проверить, находятся ли они в допустимых пределах, выделить слабые места, требующие привлечения дополнительных ресурсов для их снижения. Как правило, индикаторы формируются для тех частей бизнес-процесса, нарушение которых может привести к потерям для банка.

Для максимально полной идентификации рисков подразделения банка могут проводить самостоятельную оценку рисков посредством опроса работников. Результаты анкетирования могут быть приняты за основу при расчете величины риска в подразделениях.

Примерами специальных проектов могут служить программы страхования и риск-аудит различных подразделений банка.

Сегодня банкам предлагается множество видов страхования, ориентированных на защиту от операционных рисков (таблица) [4]. В банковской практике применяются, конечно, и другие виды страхования, например, страхование общей гражданской ответственности или страхование эмитентов пластиковых карт, однако они не приносят ничего нового в данную классификацию.

По сути, страховая услуга никогда не может быть обременением, потому что несет в себе некую потребительскую ценность для клиента. Это защита, которая позволяет банку сохранить отношения с клиентом. Банк при этом воспринимается не как ростовщик, дающий деньги в долг, но как партнер и консультант, который позволяет сберечь бизнес [5].

Большинство российских банков вышли из состояния, когда им приходилось решать исключительно проблемы выживания. Теперь перед ними стоят вопросы развития бизнеса, необходимости капитализации, расширения инфраструктуры, сохранности своих активов, создания новых, нетрадиционных для российского финансового рынка банковских продуктов, наконец, построения системы корпоративного управления, отвечающей реалиям сегодняшнего дня. Это подтверждают принятые Банком России нормативные документы. В его письме «О типичных банковских рисках» от 23.06.05 г. № 70-Т определены основные риски, которым может быть подвергнута банковская деятельность. Письма «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» от 24.05.05 г. № 76-Т и «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах» от 30.06.05 г. № 92-Т содержат подробные рекомендации Банка России по поводу управления данными рисками, их оценки, мониторинга и минимизации.

Управление рисками осуществляется в рамках корпоративного управления, основная идея, принципы и подходы к которому Банк России закрепил в Письме «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» от 13.09.05 г. № 119-Т.

В данной связи возникает проблема изменения механизмов принятия решений. Эти механизмы должны позволять оценить, какие риски и в каком объеме может принять на себя кредитная организация, определить, оправдывает ли ожидаемая доходность соответствующий риск. На этой основе должны быть разработаны и претворены в жизнь мероприятия, позволяющие снизить влияние фактора риска. Реализации данной задачи будет способствовать разработка систем управления рисками, которые должны позволять руководству банка выявить, локализовать, измерить и проконтролировать тот или иной вид риска и тем самым минимизировать его влияние.

Сегодня для банков, если они хотят оставаться конкурентоспособными во все более усложняющейся среде,

**Соотношение страховых покрытий и операционных рисков
в классификации Базельского комитета по банковскому надзору**

Классификация типов событий – уровень 1	Классификация типов событий – уровень 2	PD	EL	CIT	BBB	ECC	FIPI	UT	EPL	DO
		3	4	5	6	7	8	9	10	11
Внутреннее мошенничество Убытки, связанные с мошенническими действиями, хищением имущества или умышленными нарушениями/попытками нарушения законов, нормативных актов, внутренних инструкций, которые совершены при участии сотрудников	1. Несанкционированная деятельность, связанная с превышением лимитов, совершением операций с превышением или в отсутствие полномочий, преднамеренной неверной оценкой позиций 2. Хищения, мошенничество, действия по преднамеренному нанесению ущерба организации							+		
Внешнее мошенничество Убытки, связанные с мошенническими действиями, хищением имущества или умышленными нарушениями/попытками нарушения законов или нормативных актов, которые совершены третьими лицами	1. Хищения и мошенничество 2. Нарушение безопасности технологических (информационных) систем, включая риски взлома и утраты информации			+/-	+					
Трудовое законодательство и охрана труда Убытки, связанные с нарушениями трудового законодательства, включая законодательство об охране труда, трудовых соглашений, а также связанные с причинением вреда жизни и здоровью сотрудников либо различными формами дискриминации	1. Трудовые споры, связанные с вопросами материального вознаграждения, приема и увольнения сотрудников 2. Ненадлежащие условия работы, в том числе нарушение норм охраны труда, причинение вреда жизни и здоровью сотрудников и третьих лиц, включая профессиональные заболевания 3. Дискриминация								+	+
Клиенты, продукты, деловая практика Убытки, вызванные непреднамеренными или неосторожными действиями, которые привели к невыполнению профессиональных обязательств перед клиентами, либо вызванные недостатками в продуктах/предоставляемых услугах	1. Невыполнение требований по раскрытию информации, предъявление претензий со стороны клиентов и третьих лиц в связи с оказываемыми услугами 2. Ненадлежащая деловая практика, связанная с нарушением антимонопольного законодательства, законодательства, регулирующего рынок ценных бумаг, а также законодательства о противодействии отмыванию средств, полученных преступным путем 3. Недостатки продуктов/услуг, связанные с ошибками, допущенными при их разработке 4. Неверная оценка клиента или неверное определение лимитов на клиента 5. Споры, возникшие в связи с консультационной деятельностью						+			
Причинение ущерба материальным активам Убытки, связанные с утратой или нанесением ущерба материальным активам вследствие стихийных бедствий или других внешних событий	Стихийные бедствия, потеря сотрудников по внешним причинам, включая терроризм	+/-		+/-						
Приостановка бизнеса и отказы систем Убытки, вызванные приостановкой работы или отказами систем	Отказы внутренних технологических систем, включая компьютерные и телекоммуникационные системы, системы энерго-, теплоснабжения и пр.									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Исполнение и обработка операций, управление, процессами Убытки, вызванные сбоями и ошибками при обработке операций или управлении процессами	1. Сбои и ошибки при обработке транзакций, включая ошибки при вводе и/или обработке данных, неверную интерпретацию инструкций или несоблюдение сроков обработки транзакций/исполнения условий сделок						+/-			
	2. Мониторинг и отчетность, включая нарушение требований по срокам, объемам подачи обязательной отчетности или ошибки в отчетности									+/-
	3. Ошибки и недочеты при подготовке клиентской документации							+/-		
	4. Ошибки при ведении клиентских счетов, в том числе ошибки в записях по клиентским счетам, открытие доступа к счетам неуполномоченным лицам, уничтожение или повреждение клиентского имущества/активов							+/-		
	5. Убытки, связанные с невыполнением обязательств со стороны внешних контрагентов по торговым сделкам (депозитариев, регистраторов, торговых систем и пр.)									
	6. Убытки, связанные с поставщиками и подрядчиками, выполняющими аутсорсинговые и другие функции									

Условные обозначения:

- + в основном покрывается;
- +/- может покрываться частично в зависимости от конкретной ситуации;
- PD – страхование имущества (property damage);
- EL – ответственность работодателя (employers liability);
- CIT – страхование инкассации (cash in transit);
- BBB – страхование от преступлений (banker's blanket bond);
- ECC – страхование от компьютерных преступлений (electronic & computer crime);
- FIPI – страхование профессиональной ответственности финансового института (financial institution professional indemnity);
- UT – страхование несанкционированной торговли (unauthorized trading);
- EPL – страхование ответственности по трудовым спорам (employment practices liability), иногда является частью страхования ответственности директоров;
- DO – страхование ответственности директоров (directors' and officers' liability).

невозможно ограничивать риск-менеджмент выполнением требований ЦБ РФ по контролю за рисками теми вопросами, которые обычно решают так называемые комитеты по управления активами и пассивами и/или кредитные комитеты. Все большее понимание в банковской среде находят проблемы, связанные с операционными рисками, рисками репутации, рисками конкуренции, рисками потери персонала, то есть теми рисками, которые напрямую не сопряжены с операциями, в той или иной форме отражаемыми на балансовых или забалансовых счетах, но при этом для будущего развития банка не менее важны и актуальны.

Литература

1. Об организации управления операционным риском в кредитных организациях: Письмо ЦБ РФ от 24.05.05 г. № 76-Т.

2. О типичных банковских рисках: Письмо ЦБ РФ от 23.06.05 г. № 70-Т.

3. Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах: Письмо ЦБ РФ от 30.06.05 г. № 92-Т.

4. Банковское страхование: сотрудничество или конкуренция [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://riskinfo.ru/analytics/?id=120>.

5. Стремление к общему бизнесу: Из выступления К. Бровковича на круглом столе «Банки и страховые компании: партнерство и бизнес» 10.11.05 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bo.bdc.ru/2005/12/sharebiz.shtml>.

6. *Фадейкина Н.В.* Формирование и развитие правового обеспечения банковской деятельности и его влияние на качество корпоративного управления в кредитных организациях // Сибирская финансовая школа. 2004. № 3. С. 82 – 88.