



ПРАВЕКС БАНК

Практичне застосування вимог до управління операційним ризиком

Віра Водзянова

керівник проектів та програм

Департамент управління ризиками

Головне управління ризик-менеджменту

Київ, 18 / 19 вересня 2018 р.

ЗМІСТ



1) Актуальність питання: необхідність впровадження системи управління операційним ризиком



2) Практичне провадження СУОР



3) Інструменти виявлення та вимірювання операційного ризику



4) Дорожня карта: пропозиції щодо практичної реалізації вимог до управління операційним ризиком

Актуальність питання

Необхідність впровадження системи управління операційним ризиком (СУОР)

Інтеграція управління операційними ризиками в поточну діяльність сприятиме створенню **доданої вартості** (“added value”) для банків України шляхом:

- підтримання репутації та довіри до банку на високому рівні;
- підвищення якості обслуговування клієнтів та стабільної роботи банку;
- забезпечення достатньої впевненості керівництва банку в тому, що цілі організації можуть бути досягнуті;
- вдосконалення системи прийняття рішень в банку;
- підвищення організованості та контрольованості діяльності банку;
- попередження можливих втрат шляхом своєчасного виявлення операційних ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність банків та його клієнтів, та вжиття відповідних заходів щодо попередження реалізації таких ризиків.

Практичне впровадження СУОР

З чого починати?

Під час проведення GAP-аналізу¹ особливу увагу необхідно звернути на наступні аспекти СУОР:

Політика управління операційним ризиком

- має відповідати на питання **для чого** впроваджується СУОР в банку;
- визначає **критерії**, яким має відповідати СУОР банку (*загальні питання організації та функціонування СУОР в банку*);
- **не повинна мати значний обсяг, має бути лаконічною та зрозумілою.**

Класифікація / таксономія операційного ризику

- **основа для подальшого впровадження інструментів управління операційним ризиком;**
- слугує для систематизації даних про операційний ризик або події;
- має бути побудована з врахуванням причинно-наслідкового зв'язку.

Інструменти управління операційним ризиком

- процеси та правила застосування інструментів мають бути детально описані у відповідних процедурах (**«яким чином?»**);
- моніторинг ефективності застосування інструментів та їх подальше вдосконалення.

Культура управління операційним ризиком

- **впровадження культури за принципом «tone at the top»;**
- формування культури інформування про операційний ризик;
- **залучення всіх працівників банку** (від керівництва банку та лінійних менеджерів до рядових працівників);
- чітко формалізовані функціональні обов'язки ризик-координаторів;
- налагоджена комунікація з питань управління операційними ризиками;
- проведення навчання та інших заходів з популяризації культури ОР.

¹ Аналіз відповідності СУОР банку вимогам Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженого постановою Правління НБУ від 11.06.2018 №64 (далі – Постанова №64)

Практичне впровадження СУОР

Класифікація операційного ризику

- Стандарти класифікації операційного ризику є фундаментальною базою для інтегрованої системи управління ризиками разом із узгодженим та структурованим збором даних.



Інструменти виявлення та вимірювання операційного ризику

Аспекти застосування обов'язкових інструментів

Результати перевірок внутрішнього та зовнішнього аудиту

- налагоджений обмін інформацією між підрозділом з управління ризиками та підрозділом внутрішнього аудиту;
- у разі виявлення аудитором подій операційного ризику, такі події мають бути внесені у базу з урахуванням критеріїв звітування.

Внутрішні події операційного ризику

- контроль за якістю даних, що вносяться до бази;
- використання автоматизованої бази: може бути як in-house розробка, так і промислова система (наприклад, запропонована материнською компанією);
- критерії звітування мають бути чітко визначені та задокументовані.

Самооцінка операційного ризику

- дозволяє отримати профіль операційного ризику банку;
- пріоритети для управлінських заходів та ефективного розподілу ресурсів;
- активна участь керівників та працівників 1^ї лінії захисту у самооцінці.

Ключові показники ризику (KIP¹)

- проактивний інструмент – сигнали раннього попередження у разі підвищення імовірності реалізації операційного ризику;
- KIP мають бути дієвими: не кожна метрика може бути KIP.

Сценарний аналіз

- націлений на рідкісні, катастрофічні ризики – такі ризики мають бути правдоподібними, та мати значний / критичний вплив на діяльність банку
- може використовуватися для проведення стрес-тестування операційного ризику;
- потребує експертних знань як працівників підрозділу з управління ризиками, так і працівників підрозділів 1^ї лінії захисту

¹ застосовується аббревіатура KIP (Key Risk Indicators – ключові індикатори ризику)

Інструменти виявлення та вимірювання операційного ризику

Взаємозв'язок між обов'язковими інструментами



Ретроспективно орієнтовані інструменти
(look-back tools)

Інструменти, орієнтовані на перспективу
(forward-looking tools)

Інструменти виявлення та вимірювання операційного ризику

Аспекти застосування інших інструментів

Додаткові інструменти

- обов'язковий **аналіз значних зовнішніх подій** та їх потенційних наслідків;
- можуть використовуватися для розрахунку **капіталу під операційний ризик**;
- застосування потребує спеціальних професійних знань / навичок;
- порівняльний аналіз може використовуватися для **моніторингу ефективності застосування обов'язкових інструментів** та їх вдосконалення.

Аутсорсинг

- ризики мінімізуються шляхом **включення у договір відповідних умов, зокрема щодо збереження та нерозголошення конфіденційної інформації, забезпечення безперервності виконання операцій**;
- банк має контролювати **ефективність виконання функцій**, переданих на аутсорсинг та здійснювати своєчасне реагування на факти порушень.

Ризик-апетит

Банк повинен визначати **ризик-апетит (щорічно)** як максимальний збиток, на який може наражатися банк.

У якості ризик-апетиту може бути розроблена **система показників**, а саме:

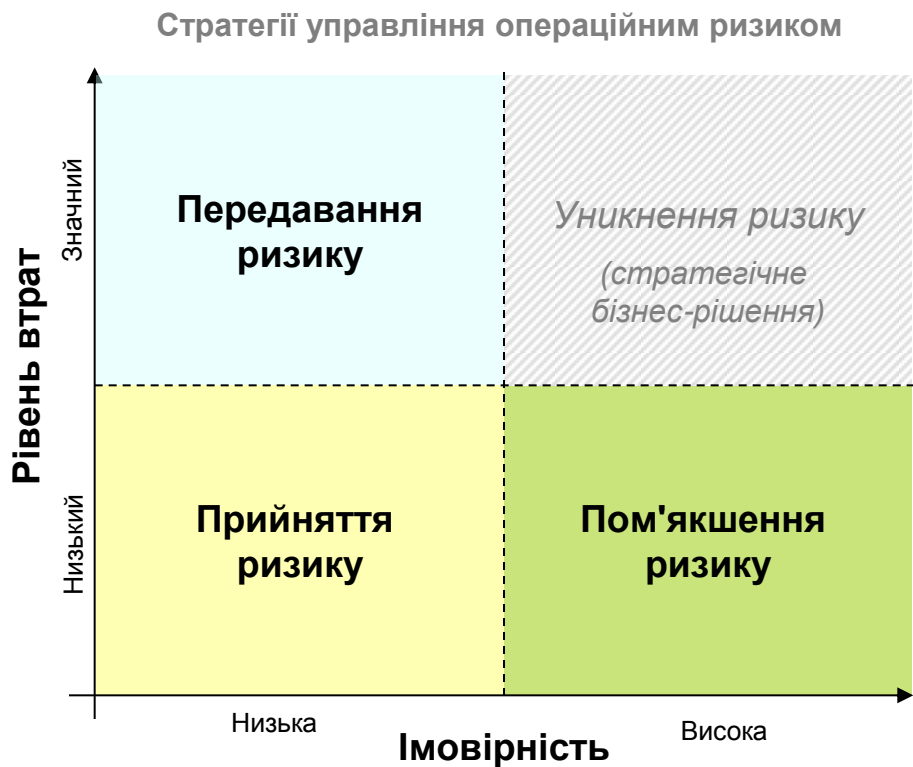
- окрема подія операційного ризику;
- сукупність подій певного типу, що призводять до втрат;
- сукупність подій, що призводять до втрат, які відносяться до певної бізнес-лінії.

Джерелом даних для визначення ризик-апетиту можуть бути результати:

- аналізу подій операційного ризику;
- самооцінки;
- моніторингу ключових індикаторів.

Інструменти виявлення та вимірювання операційного ризику

Прийняття рішення щодо подальших дій



- Управління операційними ризиками має бути тісно інтегроване з системою прийняття рішень в діяльності банку.
- Управління операційним ризиком повинно здійснюватися виходячи з 4 стратегій.
- Стратегія обирається виходячи з можливого рівня втрат через операційний ризик, а також імовірність його реалізації.
- На вибір стратегії також може впливати схильність керівників до ризику, економічна доцільність вжиття управлінських заходів та інші фактори.

Дорожня карта

Пропозиції щодо практичної реалізації вимог до управління операційним ризиком

- Аналіз верхньорівневих документів з питань операційних ризиків :
 - розроблення / актуалізація політики управління операційним ризиком, плану забезпечення безперервної діяльності, документу з питань взаємодії з аутсорсерами;
 - визначення необхідності запровадження відповідного комітету Правління з питань управління операційним ризиком;
- Розвиток культури управління операційним ризиком *(в т.ч. проведення навчання)*.
- Наявність / необхідність вдосконалення ІТ-систем для управління операційним ризиком.
- Наявність / необхідність формалізації та вдосконалення обов'язкових та додаткових інструментів управління операційним ризиком.
- Визначення процесу прийняття рішень за результатами застосування інструментів операційного ризику *(обрання відповідних стратегій управління)*.
- Здійснення моніторингу функціонування СУОР.
- Визначення ризик-апетиту до операційного ризику.
- Наявність / необхідність вдосконалення звітності.