

УДК 336.71

Т. И. Леонович, канд. экон. наук, доц.,
Белорусский государственный экономический университет, г. Минск

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В настоящее время в белорусских банках существует определенное недопонимание значения операционного риска в управлении бизнес-процессами. Согласно документам Базельского комитета, для эффективного управления банком необходимо учитывать связь корпоративного управления и управления операционным риском. Существует также проблема сложности оценки операционного риска (отсутствие рядов исторических данных по случаям реализации операционных рисков). Поэтому вопрос рассмотрения обеспеченности белорусских банков программными продуктами для оценки операционного риска и поиск направлений по совершенствованию управления данным риском особенно актуальны для белорусского банковского сектора.

Ключевые слова: операционный риск, коммерческие банки, Базельский комитет, Принципы надлежащего управления операционным риском.

Постановка проблемы. В настоящее время в белорусских коммерческих банках существует определенное недопонимание значения операционного риска в управлении бизнес-процессами. Согласно документам Базельского комитета, методическое и инструментальное обеспечение такого перехода должны брать на себя службы анализа бизнес-процессов и контроля операционного риска (или комитет по управлению рисками), курируемые топ-менеджером банка. Мотивационная составляющая, включающая стимулы финансового и управленческого характера, должна определяться специализированным комитетом, который подотчетен Совету директоров банка. То есть для эффективного управления банком необходимо учитывать *связь корпоративного управления и управления операционным риском.*

Цель статьи – рассмотреть пути совершенствования системы управления операционным риском в банках Республики Беларусь.

Изложение основного материала. Повышению эффективности корпоративного управления и процессов управления операционными рисками способствует *внутренний аудит*. Его роль в управлении операционным риском ключевая, поскольку именно аудиторы (эксперты) могут дать документированную экспертную оценку качества конкретного бизнес-процесса и соответствующего уровня операционного риска.

Белорусские банки не видят особых угроз для своей деятельности, связанных с неэффективным корпоративным управлением. Собственники банков не спешат выделять средства на организацию системного иерархического подхода к управлению рисками, включая внедрение автоматизированной системы управления рисками [4, с. 36].

Эффективность и результативность управления операционным риском, включая соответствующие оценки бизнес-процессов, также должны оцениваться с позиции содействия в достижении целей деятельности финансовой организации. Последнее означает, что *эффективность управления операционным риском необходимо оценивать совместно с консолидированной оценкой рисков*. Иначе трудно оценить реальный успех внедрения системы управления операционным риском в банке.

Существует еще и другая сторона проблемы – сложность оценки операционного риска. Ввиду того, что в Беларуси отсутствуют ряды исторических данных по случаям реализации операционных рисков (по Базель II минимум за пятилетний период), становится крайне затруднительным использование статистических методов. Следовательно, нужны другие, “не статистические” инструментальные средства, такие как Fuzzy Logic, индикаторный и комбинированный подходы. Но также необходимо и *формирование базы данных по операционному риску*, особенно для крупных многофилиальных банков, которые находятся на первом этапе такой работы, поскольку накопление и систематизация информации о произошедших операционных инцидентах и операционных событиях на конкретных объектах риска. Кроме того, не все белорусские банки используют *передовые программные средства*, которые нужны для успешного функционирования системы управления операционным риском. Это означает, что программные средства должны соответствовать поставленным целям, обеспечивать необходимую функциональность, а расходы, связанные с построением системы, должны быть оправданы. Менеджмент банка при построении системы управления операционным риском должен решить, как минимум, две основные задачи: обеспечить соответствие стандартам Базельского комитета и соответствие специфике собственных бизнес-процессов. В настоящее время на рынке имеется ограниченное количество предложений программного обеспечения для решения задач операционного риск-менеджмента, которое можно условно разбить на три группы [5, с. 188]:

- универсальные программные средства анализа бизнес-процессов (BPwin, ARIS, Fuzzy logic Toolbox, Paradigm Plus) – решают широкий круг задач анализа бизнес-процессов и операционных рисков;

- инструментальные средства анализа и управления рисками информационных систем (COBRA, Method Ware, CRAMM, InfoWatch Enterprise Solution, RiskWatch, ГРИФ) – средства анализа и контроля информационной безопасности;
- специализированные системы управления операционным риском (SAS OpRisk Management, “Контур Корпорация Операционные риски”, IIG ULTOR, Reveleus Operational Risk) поддерживают комплексную среду управления операционным риском, в которой работают руководители и сотрудники департаментов управления рисками, служб внутреннего контроля, исполнительное руководство кредитной организации.

Также в настоящее время одним из элементов совершенствования управления операционным риском, рекомендуемым Базельским комитетом по банковскому надзору и целесообразным для внедрения в белорусских банках, является разработка *планов минимизации рисков и планов обеспечения непрерывности деятельности*.

План минимизации рисков – документ, содержащий комплекс мер и последовательность шагов, направленных на снижение негативных последствий реализации операционных рисков и/или на предотвращение реализации операционных рисков в будущем [3].

Разработка, внедрение и мониторинг исполнения планов минимизации операционных рисков является заключительным этапом управления операционными рисками. Можно привести следующие *примеры планов минимизации рисков*: проведение тренинга среди персонала банка по основам экономической и/или информационной безопасности; разработка новых и изменение существующих технологий осуществления банковских операций и сделок; составление новых и изменение существующих планов обеспечения непрерывности деятельности банка; внедрение новых или изменение существующих контрольных процедур в рамках постоянного контроля; внедрение или доработка процедуры резервного копирования данных информационных систем; проведение обучающих мероприятий по совершению и/или оформлению операций для персонала банка; доработка информационных систем банка и другие.

Планы обеспечения непрерывности деятельности разрабатываются в рамках системы антикризисного управления.

Система антикризисного управления – это совокупность “людских” и материальных ресурсов банка, а также организационных и технологических мер и процедур и должна состоять из *четырёх основных элементов*: 1) группы антикризисного управления; 2) помещения для группы антикризисного управления; 3) механизмов оповещения о

кризісе; 4) механізмів забезпечення неперервності діяльності банку.

План забезпечення неперервності діяльності (ОНРВ) – документ, визначає пріоритетність, способи і строки здійснення заходів по запобігненню або своєчасній ліквідації порушення режиму повсякденного функціонування банку при настанні подій надзвичайного характеру [2].

Перед тим як приступати до розробки механізмів забезпечення неперервності діяльності банку і оформленню даних механізмів в плани, необхідно провести аналіз формалізованих і неформалізованих механізмів забезпечення неперервності діяльності, уже існуючих в банку.

Необхідно перевірити, покривають ли вони критичні бізнес-процеси, наскільки вони актуальні і ефективні, а також формалізовані вони чи ні. Крім того, в разі їх наявності слід перевірити, здійснювалось ли їх тестування і проводились ли по ним тренінги. В разі наявності підходящих механізмів забезпечення неперервності діяльності, слід активно використовувати їх при розробці системи забезпечення неперервності діяльності банку (рис. 1).

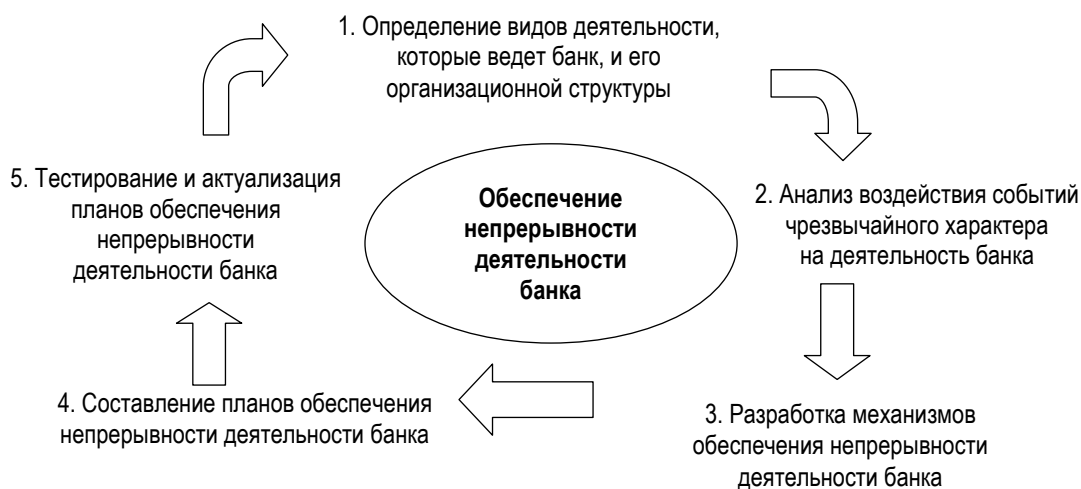


Рис. 1. Общая схема обеспечения непрерывности деятельности банка

Источник: собственная разработка на основе [1].

Схема анализа воздействия событий чрезвычайного характера на деятельность банка представлена на рисунке 2.

В случае их отсутствия осуществляется разработка механизмов, которые позволят максимально быстро восстановить критичные бизнес-процессы банка при полной или частичной потере различных видов критичных ресурсов на различное время. Также производится оценка затрат при внедрении данных механизмов и принятие решения об их

эффективности. Механизмы обеспечения непрерывности деятельности банка, разработанные для каждого вида деятельности, должны быть формализованы и задокументированы, в этом случае они представляют собой планы обеспечения непрерывности деятельности банка. *Кризисные сценарии* (сценарии чрезвычайных ситуаций), для которых разрабатываются планы обеспечения непрерывности деятельности:

- 1) полная или частичная потеря технических ресурсов – нет необходимой техники, каналов связи и/или информационных систем для осуществления бизнес-процессов;
- 2) полная или частичная потеря рабочих помещений – негде осуществлять бизнес-процессы;
- 3) полная или частичная потеря человеческих ресурсов – некому осуществлять бизнес-процессы;
- 4) непредвиденный дефицит ликвидности – нехватка денежных средств для реализации бизнес-процессов.



Рис. 2. Схема анализа воздействия событий чрезвычайного характера на деятельность банка

Источник: собственная разработка на основе [1].

Планы обеспечения непрерывности деятельности банка должны быть доведены до руководства банка и до руководителей подразделений, осуществляющих деятельность, для которых планы разработаны.

Тестирование планов обеспечения непрерывности деятельности банка необходимо осуществлять не реже 1 раза в год.

Также в целях повышения эффективности управления операционным риском Базельским комитетом по банковскому надзору в июне 2011 был издан документ – Принципы надлежащего управления операционным риском (Principles for the Sound Management of Operational Risk), в котором содержится 11 принципов, логически объединенных в четыре блока [6, с. 13].

Блок 1. Основные принципы управления операционным риском.

Принцип 1. Совет директоров должен возглавить создание сильной культуры управления риском. Совету директоров и исполнительному руководству следует создать корпоративную культуру, которая руководствуется сильным риск-менеджментом, поддерживает и обеспечивает надлежащие стандарты и стимулы для профессионального и ответственного поведения. В этой связи Совет директоров ответственен за обеспечение того, чтобы сильная культура управления операционным риском существовала на протяжении всей деятельности организации.

Принцип 2. Банки должны разрабатывать, обеспечивать выполнение и поддерживать структуру управления операционным риском, которая должна быть полностью интегрирована в общий процесс управления рисками банка. Структура управления операционным риском, избираемая индивидуально каждым банком, будет зависеть от целого ряда факторов, включая характер, масштабы, сложность и профиль рисков.

Блок 2. Руководство.

Совет директоров

Принцип 3. Совет директоров должен разработать, утвердить и периодически пересматривать структуру управления операционным риском. Совет директоров должен контролировать исполнительное руководство для обеспечения эффективного осуществления политики, процессов и систем на всех уровнях принятия решений.

Принцип 4. Совет директоров должен утвердить и пересматривать положение о риск-аппетите и риск-терпимости для операционного риска, которое определяет характер, типы и уровни операционного риска, которые банк готов взять на себя.

Исполнительное руководство

Принцип 5. Исполнительное руководство должно разрабатывать для утверждения Советом директоров четкую, эффективную и надеж-

ную структуру управления с хорошо определенными, транспарентными и последовательными линиями ответственности. Исполнительное руководство несет ответственность за постоянную реализацию и поддержку во всей организации политики, процессов и систем управления операционным риском, присущего всем материальным продуктам банка, видам деятельности, процессам и системам в соответствии с риск-аппетитом и риск-терпимостью.

Блок 3. Среда управления рисками.

Идентификация и оценка

Принцип 6. Исполнительное руководство должно гарантировать выявление и оценку операционного риска, присущего всем материальным продуктам, видам деятельности, процессам и системам, чтобы убедиться, что все неотъемлемые риски и стимулы хорошо известны.

Принцип 7. Исполнительное руководство должно гарантировать, что в процессе внедрения всех новых продуктов, видов деятельности, процессов и систем полностью учитывается операционный риск.

Мониторинг и отчетность

Принцип 8. Исполнительное руководство должно осуществлять процесс регулярного мониторинга профилей операционного риска и подверженности материальным потерям. Должны быть созданы надлежащие механизмы отчетности перед Советом директоров, исполнительным руководством и в разрезе всех бизнес-линий, что обеспечивает активное упреждающее управление операционным риском.

Принцип 9. Банки должны осуществлять строгий контроль за окружающей средой, в которой осуществляется политика, процессы и системы; иметь соответствующие механизмы внутреннего контроля и надлежащие стратегии смягчения последствий и/или передачи рисков.

Устойчивость и непрерывность бизнеса

Принцип 10. Банки должны иметь планы устойчивости и непрерывности ведения бизнеса для обеспечения бесперебойного функционирования и ограничения потерь в случае серьезных нарушений в работе.

Блок 4. Роль раскрытия информации.

Принцип 11. Банки должны осуществлять публичное раскрытие информации, чтобы заинтересованные стороны смогли оценить свой подход к управлению операционным риском.

Для проведения сценарного анализа, расчета регулятивного капитала на покрытие операционного риска и своевременного принятия мер по минимизации рисков коммерческие банки могут использовать сведения, собранные международными компаниями, такими как the Operational Risk Subgroup of the Basel Committee's Standards Im-

plementation Group (SIGOR) и The Operational Riskdata eXchange Association (ORX).

Выводы. Таким образом, проведенное в статье исследование позволяет сделать вывод о том, что основными направлениями совершенствования управления операционным риском в коммерческих банках Республики Беларусь являются: 1) развитие корпоративного управления, включая повышение ответственности Совета директоров и квалификации персонала; 2) формирование базы данных по операционным рискам для более эффективного использования статистических методов оценки риска; 3) разработка организационной структуры, внутренних правил и процедур (регламентов) совершения банковских операций и других сделок таким образом, чтобы исключить или минимизировать возможность возникновения факторов операционного риска; 4) развитие систем автоматизации банковских технологий и защиты информации; 5) передача риска или его части третьим лицам (например, аутсорсинг); 6) использование традиционных видов имущественного и личного страхования; 7) создание комплексной системы мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств; 8) проведение регулярных аудитов бизнес-процессов; 9) проведение на регулярной основе обучения и переподготовки служащих.

Список литературы

1. Основы управления операционным риском: презентация ОАО АКБ “РОСБАНК”.
2. Порядок обеспечения непрерывности и восстановления деятельности ЗАО “АКБ “БЕЛПРОСБАНК” : протокол заседания Правления ЗАО “АКБ “БЕЛПРОСБАНК” от 9 марта 2011 г., № 16.
3. Порядок работы по планам минимизации операционных рисков : протокол заседания Правления ЗАО “АКБ “БЕЛПРОСБАНК” от 3 ноябр. 2010 г., № 69.
4. Румас С. Операционный риск: формирование и использование базы данных / С. Румас // Банковский вестник. – 2009. – № 19(456). – С. 29–36.
5. Сазыкин Б. В. Управление операционным риском в коммерческом банке / Б. В. Сазыкин. – М. : Вершина, 2008. – 272 с.
6. Principles for the Sound Management of Operational Risk [Electronic resource] / Bank for International Settlements. – June 2011. – 27 p. – Mode of access: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>. – Date of access: 10.02.2012.

Получено 14.08.2012

Анотація

Нині в білоруських банках недостатньо розуміють значення операційного ризику в управлінні бізнес-процесами. Згідно з документами Базельського комітету для ефективного управління банком необхідно враховувати зв'язок корпоративного управління та управління операційним ризиком. Існує також проблема складності оцінки операційного

ризиків (відсутність ряду історичних даних у випадках реалізації операційних ризиків). Тому питання розгляду забезпеченості білоруських банків програмними продуктами для оцінки операційного ризику і пошук шляхів щодо удосконалення управління даним ризиком особливо актуальні для білоруського банківського сектору.

Summary

Currently, the Belarusian banks there is a certain lack of understanding of the value of operational risk in the management of business processes. According to the documents of the Basel Committee for the effective management of the bank must take into account the relationship of corporate governance and operational risk management. There is also the problem of assessing the operational risk (the absence of historical data series for the cases of the implementation of operational risk). So the question is the consideration of security software products of the Belarusian banks to assess the operational risk and search for directions to improve the management of these risks are especially important for the Belarusian banking sector.