**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ В
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

*Зернова Людмила Евгеньевна**Кандидат экономических наук,**доцент кафедры Коммерции и сервиса**ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина»,**г. Москва*[DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2019.3.58.22-28](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.3.58.22-28)

**THE THEORETICAL FOUNDATIONS OF OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN
COMMERCIAL BANK**

*Zernova Liudmila E.**Candidate of Economic Sciences,**Associate professor department Commerce and service**Federal state budgetary institution of the higher education**«Russian state University by the name of A. N. Kosygin»,**Moscow***АННОТАЦИЯ:**

Статья рассматривает основы управления операционным риском в коммерческом банке. Проанализированы, систематизированы и уточнены понятие операционного риска банка, его проявления в банке, классификационные признаки и факторы, влияющие на величину операционного риска. Составлена схема взаимодействия элементов системы управления операционными рисками. Проанализированы методики оценки операционного риска и разработаны меры по его минимизации.

ANNOTATION:

the article considers the basics of operational risk management in a commercial bank. The concept of operational risk of the bank, its manifestations in the bank, classification features and factors affecting the amount of operational risk are analyzed, systematized and clarified. The scheme of interaction of elements of operational risk management system is made. Methods of operational risk assessment are analyzed and measures for its minimization are developed.

Ключевые слова: управление, операционный риск, коммерческий банк, классификация, факторы, элементы системы управления риском, мониторинг.

Keywords: management, operational risk, commercial bank, classification, factors, elements of risk management system, monitoring.

Современная политическая и экономическая обстановка имеют негативные тенденции, которые затрагивают все сектора экономики, в том числе и банковский. Банковская деятельность направлена на максимизацию прибыли, а использование большого денежного потока всегда сопряжено со значительным количеством рисков [1,2,3,4]. Особое внимание руководство банка уделяет операционному риску.

Характерными признаками операционного риска являются: всеобъемлющий характер, трудности установления его локализации, появление новых источников риска. Все это обуславливает потребность в развитии теоретических и методических основ управления данным риском.

Современная практика свидетельствует о наличии ряда нерешенных теоретических и методологических проблем, касающихся специфики понятия, проявления, оценки и управления операционным риском. В связи с этим создание эффективной системы агрегации данных по событиям риска и

разработка методик оценки становятся одной из основных задач управления рисками. Одним из препятствий внедрения «продвинутых» подходов и развития методического обеспечения оценки операционного риска зачастую являются недостатки внутренних баз данных по событиям операционного риска, отсутствие общедоступной централизованной информации на уровне банковского сектора в целом. Это обуславливает необходимость исследования системы управления операционным риском в коммерческих банках и разработки направлений ее совершенствования.

На современном этапе экономического развития большое внимание уделяется «аппетиту» банков к риску, измерение которого должно учитываться при вознаграждении топ-менеджмента за сдерживание неоправданного интереса к проведению высоко рискованных операций. На рисунке 1 представлена диаграмма распределения частоты событий операционного риска за 2017 г. по данным ORX Association [8].

Частота событий операционного риска за 2017 год

Рисунок 1. Частота событий операционного риска за 2017 год

В исследовании участвовали кредитные организации из США, Европы, Азии и Африки. Общее число операционных рисков за 2017 г. в исследуемых организациях по данным исследования составило 40783 событий. Наиболее часто встречаются такие типы риска как внешнее мошенничество и ошибки внутренних процессов. Они занимают 29% и 28 % от общего числа событий риска, а это - 11865 и 11548 событий риска за год соответственно.

В современной экономической литературе существуют различные трактовки понятия операционного риска и способов управления им. Очень часто в определениях операционного риска делается акцент на таких его проявлениях, как: отклонения в информационных системах и системах внутреннего контроля, влекущие за собой финансовые потери, что связано с человеческим фактором, с системными сбоями, недостатками и несовершенством систем контроля; недостатки внутренних процессов; риски доходов, связанные продажей различных продуктов и предоставлением широкого спектра услуг.

На основе анализа литературных источников было выявлено четыре основных точки зрения по определению операционного риска [1]:

- а) к операционным рискам относят финансовые риски, отличные от других видов риска, таких как рыночные и кредитные;
- б) операционный риск возникает при осуществлении финансовых операций;
- в) операционные риски - это результат неэффективной системы контроля внутри организации;
- г) операционный риск - это риск прямых или косвенных убытков в результате неверного построения бизнес-процессов, неэффективности процедур внутреннего контроля, технологических сбоев, несанкционированных действий или внешнего воздействия.

Если сравнивать данные подходы, то будет очевидно, что первоначальное определение операционного риска является слишком широким и включает в себя огромное количество иных рисков, с которыми сталкивается банк. Многие из них не входят в полномочия менеджера, занимающегося операционными рисками. Данные определения затрудняют классификацию и оценку операционных рисков.

На сегодняшний день согласно последней редакции нового Базельского соглашения по капиталу (Базель III), «операционный риск определяется как риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников, функционирования информационных систем и технологий, а также вследствие внешних событий» [10]. Базельский комитет также подчеркивает, что операционный риск включает и юридический (правовой) риск. Определение, приведенное Базельским комитетом, достаточно полно раскрывает операционный риск и носит универсальный характер. Оно одинаково для всех финансовых институтов, в том числе и кредитных организаций, т.к. включает в себя достаточно полный перечень причин и проблем, в результате негативного воздействия которых операционные риски могут привести к убыткам.

Банк России определяет операционный риск как риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и (или) требованиям действующего законодательства, внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их

отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий [9]. Данное определение операционного риска достаточно развернутое, громоздкое, вследствие чего его трудно воспринять. В нем точно отмечены причины и области возникновения операционных рисков, что помогает кредитным организациям разработать различные способы предупреждения и методы управления операционными рисками. На наш взгляд, из выше перечисленных определений, наиболее полное и правильное понятие операционного риска приводится в Базель III.

Существуют различные критерии, по которым проводится классификация операционных рисков

[5]. Основными критериями, которые используются в экономической литературе, являются: источник возникновения, сфера риска, вид деятельности финансовой организации. Систематизация показала, что по источникам возникновения операционные риски делятся на пять групп: риски некачественного управления, риски систем, человеческий фактор, сбои в процессах и форс-мажорные обстоятельства. Более подробное описание этих групп представлено в виде схемы на рисунке 2.

Классификация операционных рисков в зависимости от сферы риска (деление их на внутренние и внешние) представлены в табл. 1.

Рисунок 2. Классификация операционных рисков по источникам их возникновения

Таблица 1

Классификация операционных рисков в зависимости от сферы риска

Операционные риски			
Внутренние			Внешние
Риски Персонала	Риски процесса	Системные риски	
		Технологические риски	
Мошенничество; Ошибки персонала; Некомпетентность; Недостаток кадров; Неустойчивость штатов; Неблагоприятные изменения в трудовом законодательстве и т.д.	Ошибки при совершении сделок и операций; Недостаток контроля; Недостатки внутренних регламентов и директив; Отсутствие регламентов; Ошибки в оформлении документов; Ошибки учета, отчетности и ценообразования.	Несовершенство используемых технологий; Недостаточная емкость системы; Гибкость методов обработки; Неадекватность проводимым операциям; Сбои компьютерных систем; Несовместимость компьютерных систем.	Естественные катастрофы; Просчеты партнеров; Риски среды, в том числе законодательство, налогообложение.

Базельский комитет предлагает свою классификацию операционных рисков: риски персонала (действия сотрудников, намеренные и ненамеренные, которые могут отрицательно повлиять на деятельность банка); риски процессов (ошибки, совершаемые при исполнении должностных обязанностей или в ходе операций бизнес-процесса); риски систем (сбои в работе информационных систем, отсутствие доступа к сервису); риски внешней среды (угрозы, неподконтрольные банку) [10].

Данная классификация, как мы видим, более конкретна по сравнению с другими классификациями, является четко сформулированной. Ее придерживаются крупные банки, что делает ее на данный момент основной и общепризнанной. Но в российской практике существуют некие проблемы, когда руководители банков не принимают во внимание риски, связанные с управленческой деятельностью, делегируя полномочия специалистам низшего ранга, что приводит к ошибкам и финансовым потерям.

Изучение основных положений ЦБ РФ, связанных с определением операционного риска и требованиями к системе управления рисками, позволило нам составить классификацию, представленную на рисунке 3.

На схеме мы видим, что внутренние и внешние факторы риска более детализированы. Наличие квалифицированного персонала позволяет банку быстро и адекватно реагировать на любые изменения в законодательном поле. Наличие большого потока клиентов, которое является позитивной тенденцией для банка, может привести к сбою в работе, повышению риска мошенничества в личных целях и большому количеству ошибок, которые очень трудно контролировать со стороны банковского управления. Несанкционированное проникновение, хищение активов банка и неблагоприятные действия со стороны клиентов – это действия внешней среды, которые банк, на первый взгляд, не может контролировать. Но с другой стороны, обеспечение общей безопасности банка и его активов, более детальное изучение кредитной истории и репутации клиентов являются внутренними проблемами кредитной организации, совершенствование данных критериев позволит уменьшить риск.

Правовой риск в данном случае является отдельным компонентом. Существует много проблем, связанных с несовершенством правовой системы:

Источники	Функционирование систем и оборудования	Внутренние системы	Внешняя среда	Персонал	Правовой риск	
Вид риска	Сбой оборудования	Риск неверной методологии	Несанкционированное проникновение	Риск недобросовестного исполнения служебных обязанностей / установленных процедур	Риск несоответствия внутренних нормативных документов законодательству	Внутренние факторы
	Сбой (отказ) программного обеспечения	Риск неадекватной оргструктуры	Хищение активов	Риск недостаточной квалификации работников	Неэффективная организация правовой работы	
		Несовершенство систем защиты информации и информационного обмена	Неблагоприятные действия со стороны клиентов	Риск недостатка ключевых сотрудников	Нарушение Банком условий договоров	
			Предоставление клиентом неверной / неполной информации	Риск перегрузки персонала	Несовершенство правовой системы	Внешние факторы
			Катастрофы	Риск мошенничества	Нарушение клиентами / контрагентами условий договоров	
				Риск ошибки	Нахождение Банка, его дочерних и зависимых обществ под юрисдикцией разных государств	

Рисунок 3. Классификация операционных рисков с учетом требований ЦБ РФ

противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности банка. Несоблюдения банком требований нормативных правовых актов и заключенных договоров также влияет на работу банка и несет в себе риск потери доходов. На практике допускается большое количество правовых ошибок при осуществлении деятельности, и все это может являться результатом неправильной юридической консультации, неверного составления документов.

На современном этапе развития могут быть и другие классификации. На наш взгляд, можно также использовать дополнительные критерии для классификации операционных рисков. Их использование позволит, например, рассмотреть жизненный цикл риска: способ выявления риска (характер действий, которые позволили выявить риск); источник, который обнаружил риск, срок с момента обнаружения риска (некоторые события операционного риска определяются с опозданием); систематичность схожих событий риска, скорость нейтрализации ошибок (необходимо определить, какой срок прошел с момента обнаружения риска до исправления последствий риска), а также взаимосвязь с другими видами риска.

В современной банковской практике одной из главных проблем является создание эффективной системы управления рисками [3,6]. Управление

операционными рисками усложняется необходимостью анализа большого количества факторов (внешних и внутренних), выявления и отслеживания взаимосвязей между ними, а также между элементами системы управления. На рисунке 4 представлена уточненная в процессе исследования схема взаимодействия элементов системы управления операционными рисками банка.

Идентификация операционного риска представляет собой глубокий анализ условий функционирования банка при возможности возникновения факторов операционного риска. Чтобы обеспечить эффективность системы управления операционными рисками, идентификацию операционного риска должны проводить:

- структурные подразделения банка при осуществлении операций и сделок, которые связаны с вероятностью возникновения операционных рисков;
- службы внутреннего контроля в ходе проверки деятельности подразделений.

Также при изучении внешней информации необходимо рассматривать письма надзорных органов, жалобы клиентов и т.п.

Необходимо проводить идентификацию событий риска на следующих уровнях: анализ изменений в финансовой сфере; анализ подверженности операционному риску отдельных направлений деятельности, операций и сделок; анализ внутренних процедур. Также важно учитывать возникновение

Рисунок 4. Схема взаимодействия элементов системы управления операционными рисками

операционных рисков при внедрении новых услуг и продуктов, модернизировать уже существующие технологии выявления риска, и обеспечивать соответствие этих процедур принципам, которые изложены регулируемыми органами – Банком России, Базельским комитетом по банковскому надзору.

Для идентификации операционных рисков важно сформировать базу на основе отчетов и классификации риск-факторов, а также внешних источниках информации. Идентификация и оценка операционных рисков будет намного эффективнее, если внутри банка создать нормативные документы, которые будут описывать схемы деятельности банка и основные бизнес-процессы. Важным аспектом управления является мотивация сотрудников к раскрытию информации о событиях операционного риска. Такая основа позволит эффективно выявлять риски и оценивать ожидаемые убытки.

Мониторинг операционного риска представляет собой процесс по изучению показателей деятельности банка. Рекомендуется установить пороговые значения, которые помогут банку обеспечить выявление более значимых рисков и своевременно и адекватно на них реагировать.

Сбор данных по событиям риска должен проводиться ежедневно соответствующим отделом

или уполномоченным лицом. При этом важно учитывать события, которые повлияли на упущенную выгоду и деловую репутацию кредитной организации. Информация по таким событиям должна быть защищена и застрахована от потери данных, доступна управляющему персоналу.

Результаты процесса мониторинга и агрегации данных по событиям риска должны подвергаться анализу и оценке. Оценка операционного риска предполагает определение вероятности наступления обстоятельств и событий, которые могут привести банк к операционным убыткам, в том числе потенциальным. Коммерческий банк самостоятельно определяет подходы к оценке и управлению операционными рисками, исходя от условий функционирования. Основные методики по оценке риска делятся на:

- методика «снизу вверх». При использовании данной методики выявляются и оцениваются источники, причины и последствия возникновения риска в подразделениях банка и при осуществлении бизнес-процессов. Оценка риска производится на постоянной основе руководителями и сотрудниками структурных подразделений банка в соответствии с полномочиями, положениями подразделения и внутренними документами;

- методика «сверху вниз». При использовании методики оцениваются последствия реализации

риска. В рамках методики руководство банка регулярно рассматривают отчеты подразделений рисков и службы внутреннего контроля об уровне реализованных операционных рисков, фактах нарушений операционных регламентов и процедур, установленных полномочий, лимитов и ограничений [2].

Наиболее полно, на наш взгляд, уровень операционных рисков определяется в соответствии с методикой «снизу вверх», позволяющей учесть особенности внутреннего распределения потерь.

Минимизация операционного риска предполагает осуществление комплекса мер, направленных на снижение вероятности наступления событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам.

Основные меры по минимизации операционных рисков в банке направлены на:

- разработку организационной структуры и внутренних правил совершения операций, исключающих возможность возникновения факторов риска;
- развитие систем автоматизации банковских технологий;
- защиту информации и передачу риска третьим лицам;
- своевременную модернизацию и регулярную проверку адекватности;
- использование сигнализации, сейфов, охраны и т.п.;
- своевременное информирование лиц, принимающих управленческие решения о событиях риска;
- прогнозирование уровня потенциальных затрат, оценку возможного ущерба;
- повышение квалификации сотрудников банка (тренинги, семинары);
- диверсификацию риска.

В качестве дополнительных мер по минимизации возможно создание специальных резервных фондов (фонды самострахования), передача риска третьим лицам (аутсорсинг), использование лизинга и дополнительная проверка контрагентов.

Таким образом, в ходе исследования были проанализированы, систематизированы и уточнены понятие операционного риска банка, его проявления, классификационные признаки и факторы, влияющие на величину операционного риска. На основе проведенного анализа составлена схема взаимодей-

ствия элементов системы управления операционными рисками. Проанализированы методики оценки операционного риска и разработаны меры по его минимизации в коммерческих банках.

Список литературы:

1. Барбауров В.Е. Управление операционными рисками //Энциклопедия финансового риск-менеджера - 2015.- № 43 – с.39-42
2. Бухтин М. А. Риск-менеджмент в кредитной организации: методическое пособие. // М.: Регламент - 2010. - 760 с.
3. Зернова Л.Е. Проблемы и пути совершенствования деятельности коммерческих банков // Монография - М.: РГУ им. А.Н. Косыгина – 2018 – 247 с.
4. Зернова Л.Е., Мавряшина О.Ю. Развитие теоретических положений о сущности рыночных рисков коммерческих банков. // Материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018)» - 2018. - с. 84-86
5. Зернова Л.Е. Вешкина Е.Н. Подходы к классификации операционных рисков в коммерческом банке. // Сборник материалов Международной научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития». - 2017. - с. 44-46.
6. Зернова Л.Е., Климанов Д.А. Банковский риск: понятийный анализ. // Наука и инновации. - 2017. - с. 103
7. Зернова Л.Е., Вешкина Е.Н. Управление операционными рисками коммерческого банка // Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2016.- с. 64-67.
8. Официальный сайт ORX Association. URL: <http://www.orx.org/Pages/HomePage.aspx>. (дата обращения: 10.01.2019)
9. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы надлежащего управления операционным риском» //Письмо Банка России №69-Т от 16.05.2012 г. // СПС «Консультант Плюс»
10. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы. // Базельский комитет по банковскому надзору - 2004. URL: <http://www.cbr.ru/today/ms/bn/Basel.pdf>. (дата обращения: 29.12.2018)