

# Практические аспекты риск-менеджмента в финансовой организации

Сергей Костриков, Директор  
8 октября 2007



## Вопросы для обсуждения



1. Концептуальный подход к построению системы управления рисками
2. Специфика управления различными видами рисков в финансовых организациях
3. Пример практического внедрения процесса управления рисками

# Концепция PricewaterhouseCoopers по управлению рисками

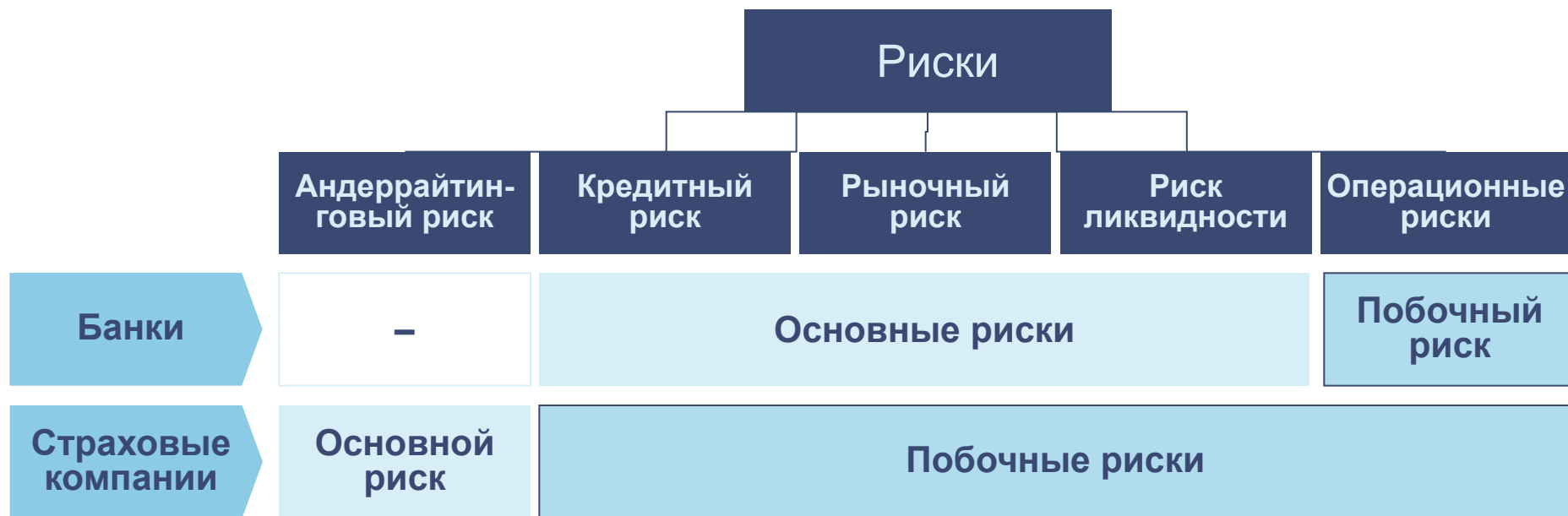


## ERM Hexagon – Enterprise wide Risk Management

# Формирование корпоративной системы управления рисками: Проекция концепции на операционный уровень



# Основные типы рисков финансовых компаний



В большинстве финансовых институтов имеются сложившиеся процедуры управления основными рисками, принятие которых является источником прибыли...

...однако вопрос «Кто и как управляет побочными рисками?» часто остается открытым.

## Пример побочного риска

### Риск страхового мошенничества

#### Профиль риска

- **Размер.** Высокая вероятность и средние потери по каждому случаю ведут к большому совокупному ущербу. По оценкам отраслевых экспертов различных стран от 5% до 15% страховых выплат связаны со случаями мошенничества.
- **Сложность выявления.** Лишь меньшая часть попыток мошенничества выявляется до или после их осуществления.
- **Большое количество уязвимостей.** Мошенничество имеет различные формы – и может происходить в рамках большинства бизнес-процессов страховой компании.

#### Управление риском

- **Как правило, риск не управляется.** Многие страховые компании не управляют данным риском, полностью его принимая – при этом потери рассматриваются наравне с прочими страховыми выплатами.
- **Рассматривается только часть рисков.** Как правило, страховщики сосредотачивают внимание на мошенничестве со стороны клиентов.
- **Использование устаревших методов и технологий.** Не используются современные ИТ решения для выявления фактов мошенничества.



# Реализация процесса управления рисками на примере риска мошенничества



- На операционном уровне можно выделить процесс управления рисками и поддерживающие элементы
- Для практической реализации необходимо спроектировать процесс и организационную структуру
- Также результатом проектирования могут быть функциональные требования к ИТ системе, поддерживающей выявление мошенничества

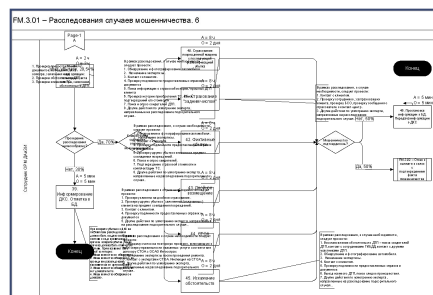
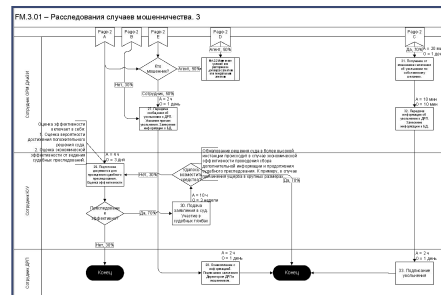
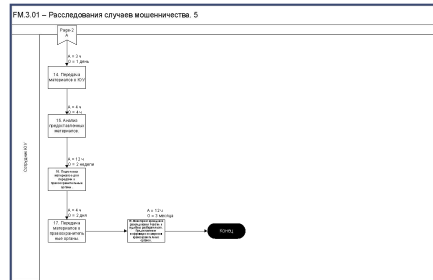
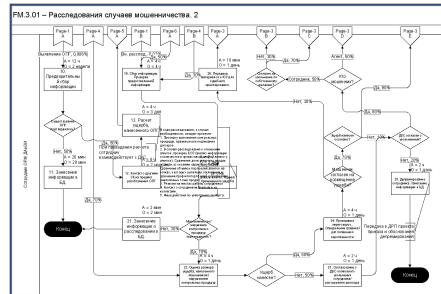
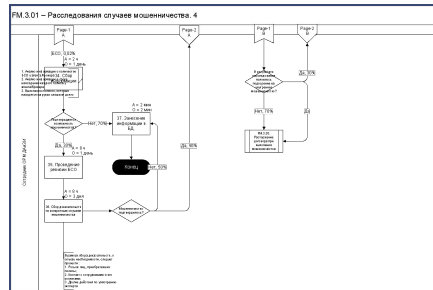
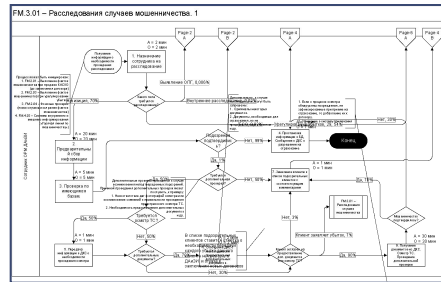
## Пример реализации:

### Карта бизнес-процессов управления риском мошенничества





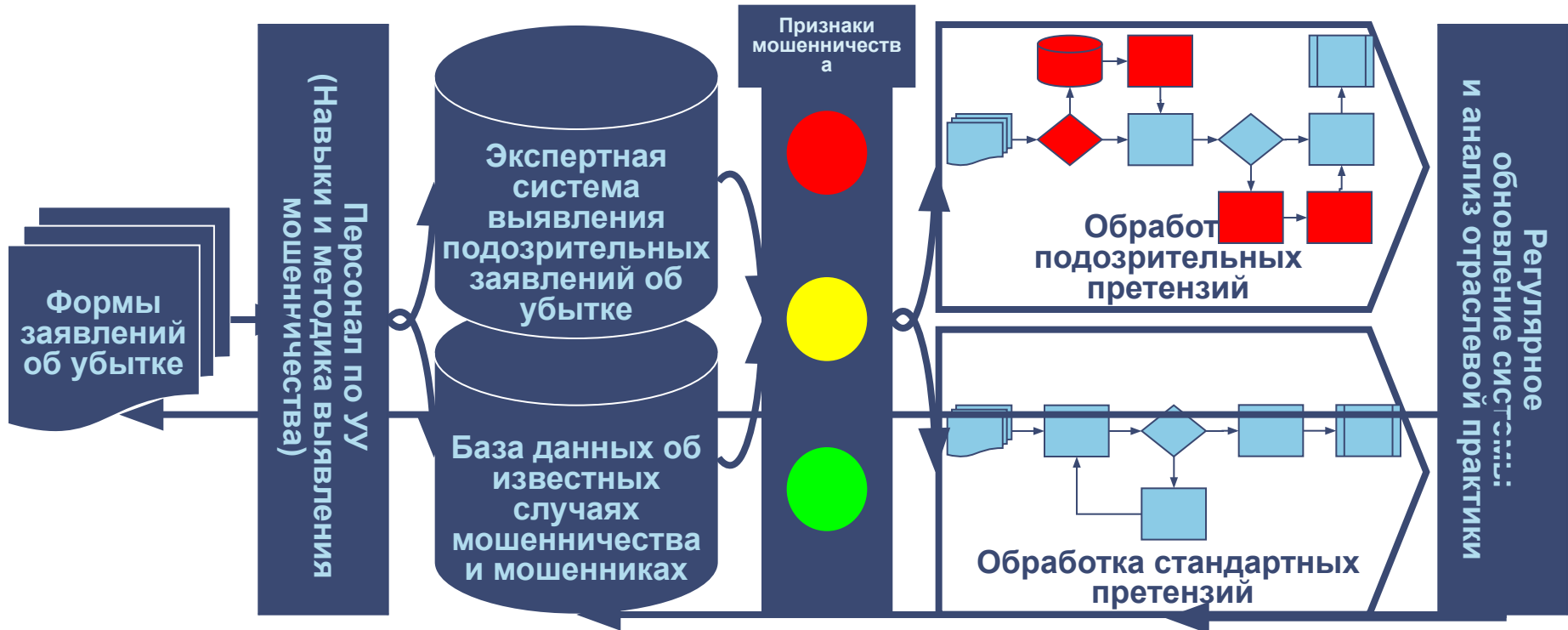
# Реинжиниринг бизнес-процессов выявления и предотвращения мошенничества



По каждому бизнес-процессу определяется:

- Пошаговая схема
- Работа/решение, подлежащее выполнению на данном шаге
- Владелец процесса/шага
- Входящая и исходящая информация по шагу
- Требования к ИТ
- Взаимосвязи с другими процессами компании
- Ключевые показатели деятельности
- Нормативы активного и общего времени на каждый шаг
- Нормативы численности персонала по процессам и категориям персонала
- «Стоимость» процесса для компании

# Пример реализации: процесс урегулирования убытков

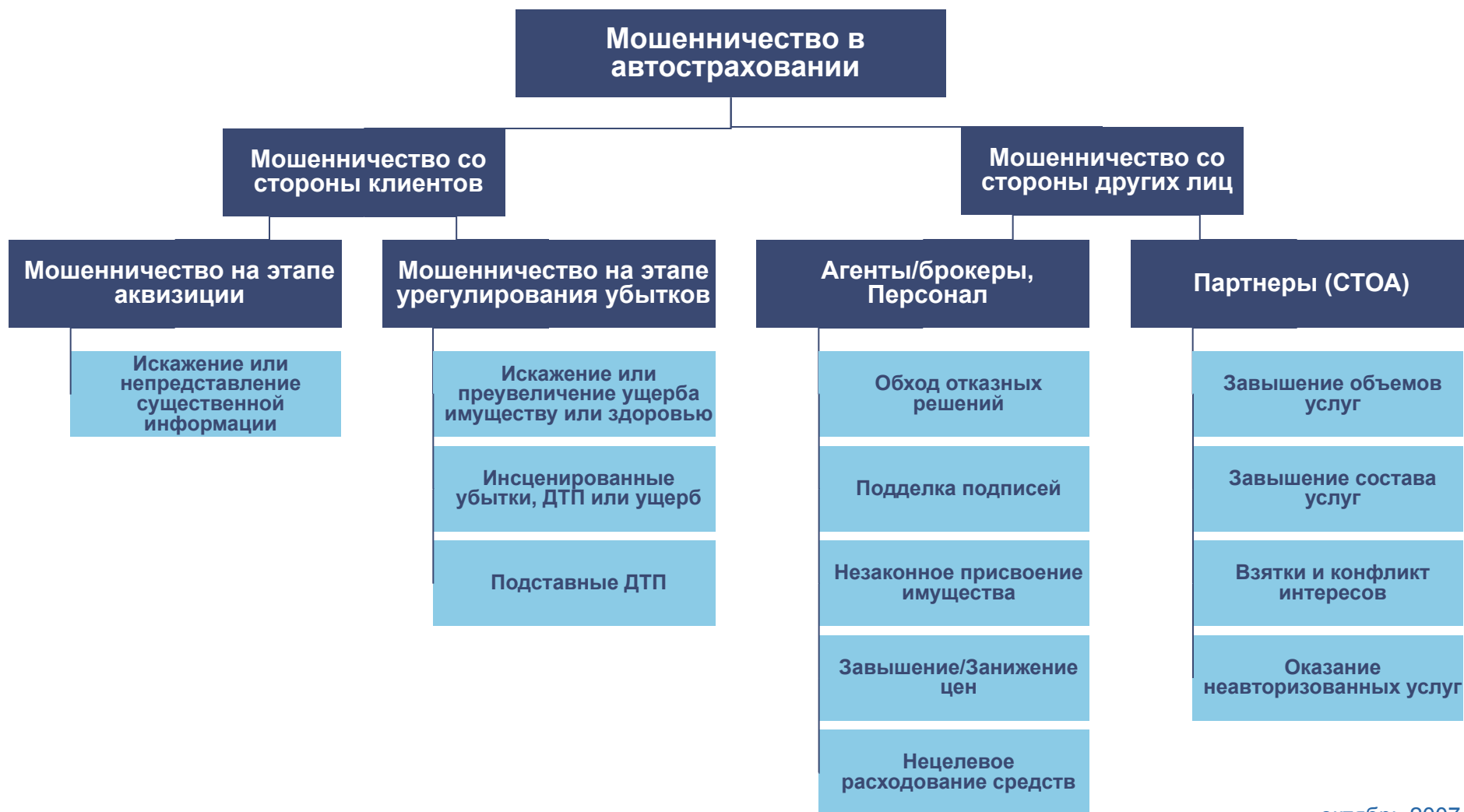


Обратная связь (Формы, Обучение, ИТ, Базы данных, Процессы урегулирования убытков)

# Подход к идентификации рисков: «Сценарии – Факторы – Индикаторы»



# Пример реализации: классификация факторов мошенничества в автостраховании



# Пример реализации: Наиболее типичные сценарии мошенничества на этапе аквизиции

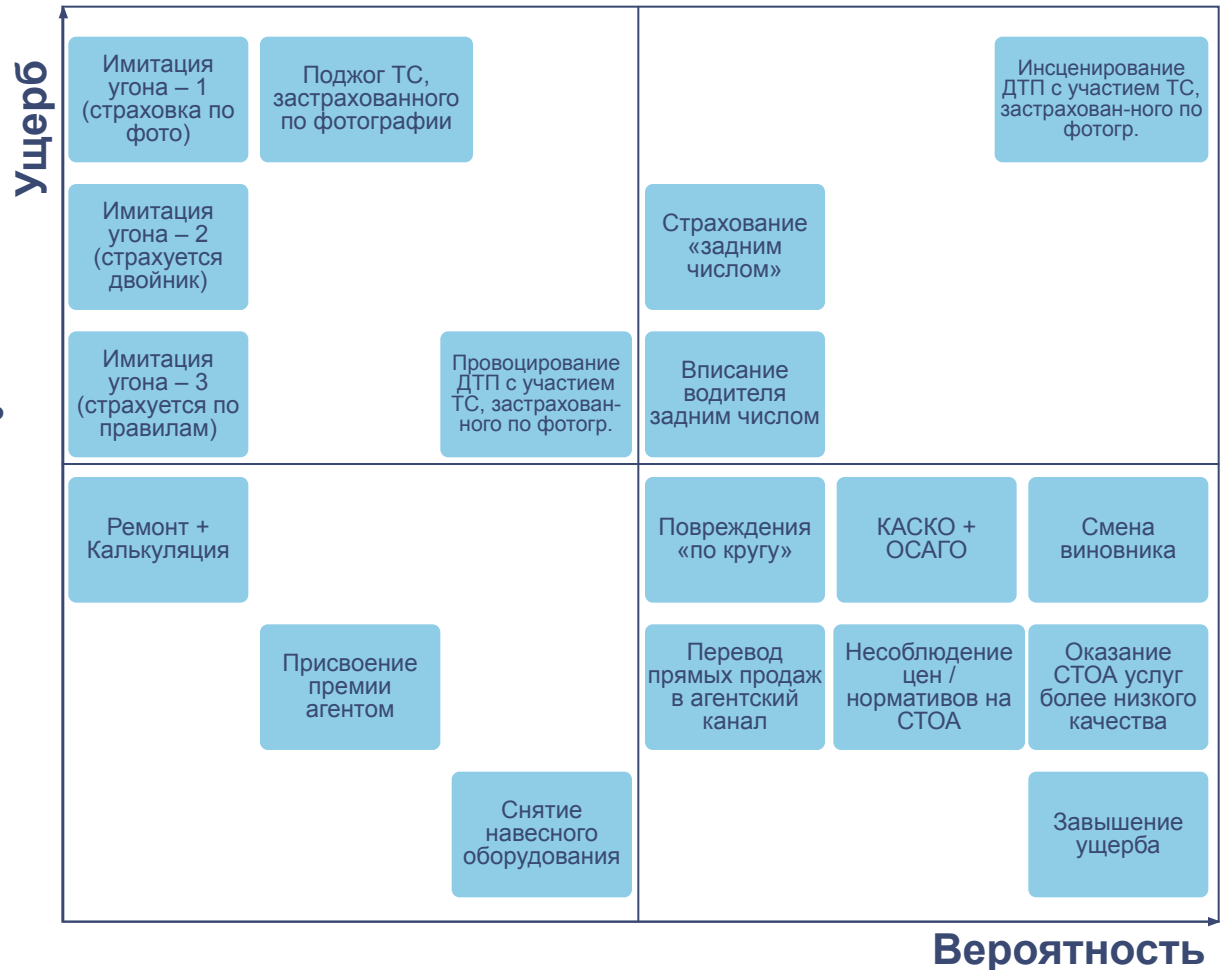


# Пример реализации: Карта рисков мошенничества КАСКО

По каждому из сценариев:

- Определяется уровень контрольных процедур, применяемых в компании для выявления и предотвращения данного сценария мошенничества;
- Оценивается вероятность его наступления (путем анализа выборок из баз данных, бенчмаркинга и экспертных оценок);
- Рассчитывается объем ущерба

Карта составляется по основным страховым продуктам (группам продуктов)





# Заключение

- **Систематизация существующих инициатив в области противодействия мошенничеству.** Выполненные нами проекты позволяют утверждать, что существующие во многих финансовых организациях процедуры в рамках системы противодействия мошенничеству требуют большей систематизации.
- **Оценка объема потерь,** связанных с мошенничеством позволяет сравнить издержки, необходимые для совершенствования системы борьбы с мошенничеством, и экономический эффект, ожидаемый от проведения этих преобразований. Это позволяет выстраивать систему борьбы с мошенничеством на базе принципа экономической эффективности
- **Независимая оценка.** Диагностика системы противодействия мошенничеству, выполненная силами независимого консультанта, позволяет обеспечить «взгляд со стороны», и учесть интересы бизнеса в целом.
- **Комплексный подход.** Координация всех элементов системы – процессов, структуры управления, персонала, ИТ составляющей.

# Вопросы?

Сергей Костриков

Директор

Услуги финансовым институтам

Телефон: +7 (495) 967-6000

Email: [sergei.kostrikov@ru.pwc.com](mailto:sergei.kostrikov@ru.pwc.com)

Настоящая презентация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящей брошюре, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, что информация, представленная в настоящей публикации, является полной. Сеть PricewaterhouseCoopers, ее члены, сотрудники и агенты не несут никакой ответственности за последствия чьих-либо действий или отказа от действий, основанных на информации, содержащейся в настоящей публикации, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящей публикации.

© 2007 "ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.". Все права защищены. Под "PricewaterhouseCoopers" понимается компания "ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В." или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.

\*connectedthinking является зарегистрированным товарным знаком, принадлежащим PricewaterhouseCoopers LLP.