



Новая парадигма управления операционным риском

Глеб Дьяконов, Info Industries Group, Старший партнёр
Форум «ОТБ'2007», Москва, 16 ноября 2007



- Основана в Москве — апрель 2000
- Основные клиенты — крупные российские банки (Top30)
- Практика управления операционными рисками — с ноября 2003
- Первый продуктивный проект — апрель 2005
- Система IIG ULTOR — ноябрь 2005
- Сегодня — IIG ULTOR 2.6R (сентябрь 2007);
ULTOR for SAP NetWeaver
- Завтра — IIG ULTOR1/2/3 (март 2008)

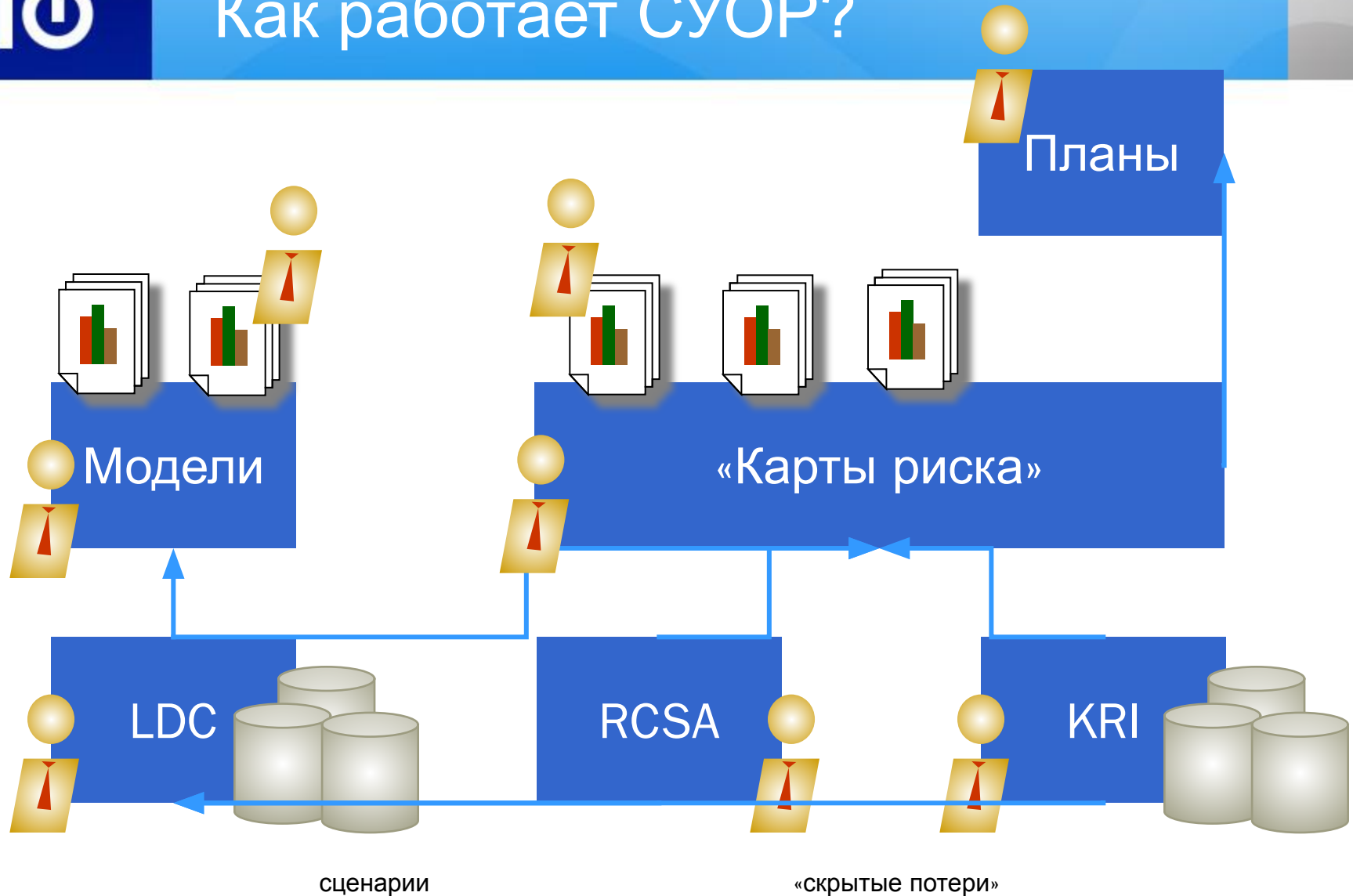


Стандартная парадигма

- «Все говорят»:
 - Надо собирать данные об операционных потерях (реже — об операционных событиях)
 - Данные об операционных потерях дают основания для количественной оценки риска (АМА)
 - Надо проводить опросы сотрудников (фокус-группы, анкетирования)
 - Надо измерять ключевые индикаторы риска (деятельности, контроля)
- Подразумевается, что это и есть система управления операционными рисками

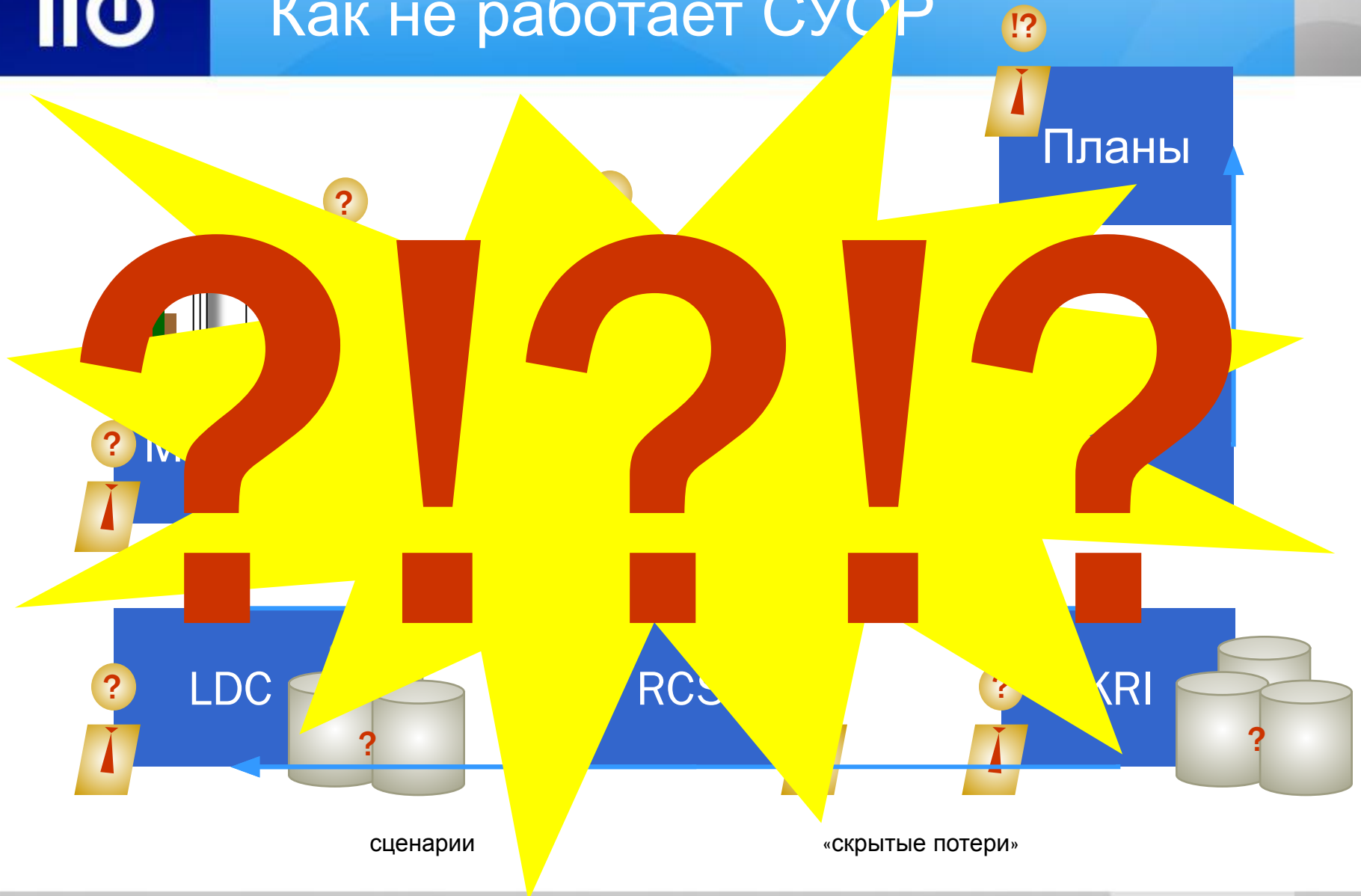


Как работает СУОР?





Как не работает СУОР





Взглянуть под другим углом

- Если главной и конечной целью является управление операционными рисками...
- ...давайте управлять!
- Два ракурса:
 - «Позитивный»: продукты — процессы — функции
 - «Негативный»: угрозы — выход — предотвращение



Позитивный ракурс (1)

- Каталог продуктов:
 - «Главное внимание — главным вещам»
 - Источник мастер-данных (!)
- Процесс: обслуживание продукта
- Этапы процесса — функции:
 - Выполняется определённым линейным или функциональным подразделением
 - «Атомарный» объект риска



Позитивный ракурс (2)

- Новые продукты — только через каталог!
- Процедура согласования:
 - С операционным риск-менеджментом
 - С вовлечёнными подразделениями
 - С «ресурсообеспечением»
- «Плохие продукты» — источник риска!
- (Кстати, нет никаких других рисков, кроме операционных)



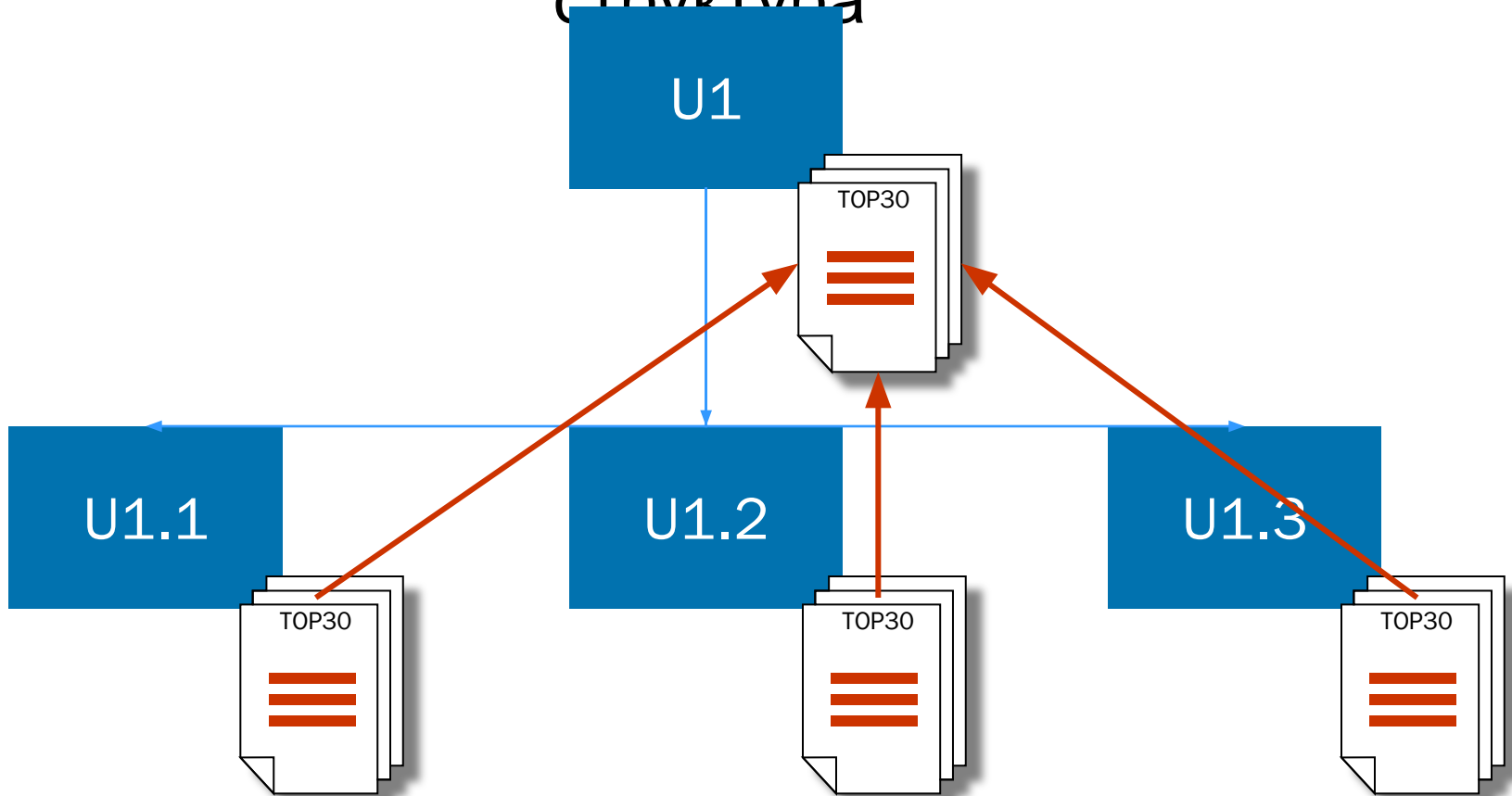
Такой уж позитивный?

- Забавно, но первым и (AFAIK) единственным в России банком, который *пытался* применить подобный подход к корпоративному управлению ещё в 1996 году был... ИНКОМБАНК



Негативный ракурс (1)

Организационная структура





Негативный ракурс (2)

- Угроза — это не абстрактный риск (сценарий реализации)
- Угроза измерима по количественной (деньги) и/или по качественной (баллы, зоны) шкале
- Источником угрозы может быть одно подразделение, объектом — другие
- Причина угрозы не всегда интересна



Для каждой угрозы...

- ...следует понимать, почему она в TOP30
- ...существуют источник(и), объект(ы) и уровень управления
- ...должна быть выбрана стратегия управления:
 - принятие
 - игнорирование
 - уклонение
 - передача
 - снижение/предотвращение...
- ...следует предусмотреть план выхода и запланировать реализацию стратегии



План выхода

- Должен быть один
- Если отсутствует, рейтинг угрозы повышается
- Что лучше: иметь плохой план или не иметь никакого? («оба хуже»)
- «Срок годности»
- Ответственность за:
 - формирование
 - хранение
 - испытание
 - пересмотр
 - приведение в исполнение



План текущего управления

- Для одной угрозы — несколько
- Ответственность (по всем элементам WBS)
- Сроки и деньги (в сопоставлении с оценкой угрозы)
- Мониторинг реализации (что происходит с угрозой? «фазовый сдвиг»?)
- Post-mortem
- ...см. системы PPM



Сформировать список угроз

- TOP30? Необязательно. TOP10 для начала
- Угрозы известны прямо сейчас (извинения не принимаются). Для примера см. отчётность
- Измерение потерь — не панацея! (нельзя начинать: не увидеть всех угроз)
- «Страховать катастрофы»:
 - что именно страховать?
 - от чего именно страховать?



Дело за инструментами?

- LDC:
 - «Чувствительные» потери связаны с угрозами
 - Если событие не связано с угрозой — в красную зону!
- RCSA:
 - «Угрозы, только угрозы и ничего, кроме угроз»!
 - Сценарии понятны всем, риски — никому
- KRI:
 - Если индикатор не показывает угрозу, выкинуть!
 - Нет индикаторов — усилить бдительность вдвое!
 - Есть индикаторы? Вдесятеро!



Контакты



Глеб Дьяконов
Старший партнёр
gdiakonov@iig.ru

Info Industries Group

119270, Россия, Москва,
Лужнецкая наб. 2/4, стр.
14

Тел./Факс: (+7 495)
7417785

Web: <http://www.iig.ru>

E-mail: info@iig.ru