

Управление операционным риском: анализ современных тенденций

Наталья Балашова
старший специалист сектора управления рисками ОАО «Русские инвесторы»

Операционный риск-менеджмент становится важной составляющей современной практики управления рисками в финансовых институтах.

Наиболее важные проявления операционного риска относятся к недостаткам в системах внутреннего контроля и корпоративного управления. Подобные недостатки могут приводить к значительным финансовым потерям вследствие ошибок, мошенничества или несвоевременного реагирования. Интересы компании могут быть подвергнуты риску каким-либо иным образом, например, действиями персонала, превысившего свои полномочия или совершившего неэтичные или рискованные поступки. Другие аспекты операционного риска затрагивают глобальные сбои в системах информационных технологий и такие события, как, например, пожары, аварии и катастрофы.

Современный бизнес демонстрирует впечатляющие примеры последствий игнорирования или отсутствия должного внимания к проблеме операционного риск-менеджмента: стоит вспомнить *Orange County*, *Daiwa*, *Barings*, *Sumitomo* (рис. 1).

Тенденции последних двух лет привели к формированию новых прогрессивных подходов к управлению операционным риском и выделению отдельной дисциплины со специфическими инструментами и техниками управления.

Наиболее полно проблема операционного риск-менеджмента представлена в исследовании Базельского комитета по банковскому надзору (*Basle Committee on Banking Supervision*). В 1998 г. рабочая группа комитета провела опрос ведущих банков мира из разных стран по проблеме управления операционным риском.

Для нас представляют интерес наиболее важные выводы данного обзора.

ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА

Определение операционного риска

В настоящее время нет единого универсального определения операционного риска. Обычно под операционным риском понимается риск прямых или косвенных убытков вследствие недостатков в системах и процедурах управления, поддержки и контроля.

Некоторые предпочитают определять операционный риск как любой риск, не относящийся к категории рыночного или кредитного, другие идентифицируют его как риск потерь, связанных с различными типами человеческих и технических ошибок. Операционный риск ассоциируется с риском расчетов и сбоев в бизнесе, административными рисками.

Респонденты рабочей группы Базельского комитета позиционировали влияние операционного риска как критическое на те направления бизнеса, которые характеризуются значительными объемами, большим оборотом (числом транзакций в единицу времени), высокой степенью структурных изменений и сложной системой технической поддержки.

Несколько банков акцентировали внимание на том, что операционный риск в любом финансовом бизнесе имеет отношение не только к деятельности бэк-офиса, что традиционно, но охватывает фронт-офис и практически все бизнес-процессы организации (рис. 2).

Показательной также является статистика, приведенная в отчете *PricewaterhouseCoopers* и Британской ассоциации банкиров (*British Banking Association*), свидетельствующая о том, что сегодня более чем 69% банков уверены, что потери от операционного риска такие же или существеннее, чем потери от рыночного или кредитного рисков.

Указанные риски тесно переплетаются: ярким примером взаимосвязи может служить ситуация с печально известным английским банком *Barings*, в котором недостатки систем внутреннего контроля и, как следствие, несанкционированные биржевые операции одного из трейдеров привели к потере ликвидности одного из старейших банков Великобритании.

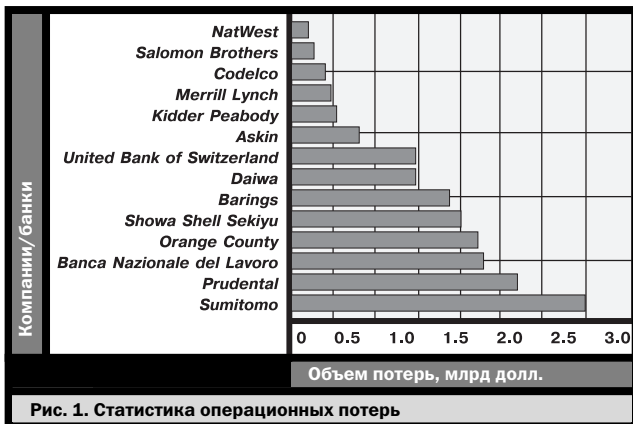
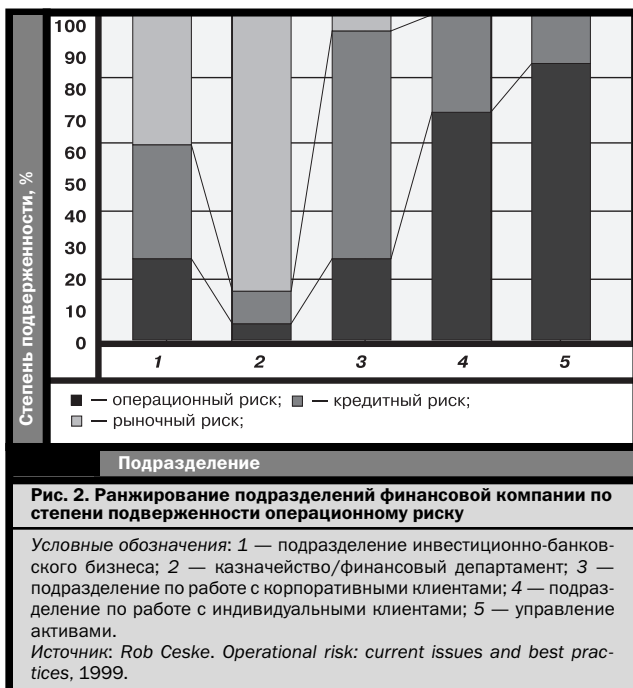


Рис. 1. Статистика операционных потерь



Современное состояние проблемы управления операционными рисками

Исследование рабочей группы Базельского комитета позволило экспертам сделать следующие выводы:

- осведомленность по вопросу операционного риска среди высшего руководства банков постоянно растет, хотя понимание необходимости его выделения в отдельную категорию пришло сравнительно недавно;
- ответственность за управление операционным риском относится к компетенции руководства;
- целесообразно строить систему мотивации для менеджеров среднего звена с целью побудить их развивать практику управления операционными рисками;
- система измерения и мониторинга операционного риска только начинает развиваться. Любопытно, что создаваемые банками модели основываются на схожих наборах факторов риска;
- практически ни один банк в настоящее время не ведет отчетность по операционному риску на регулярной основе, хотя многие постоянно отслеживают индикаторы операционной деятельности, анализируют собственный опыт получения операционных убытков, изучают рекомендации регулирующих органов;

■ существует значительная потребность в информации, которая позволила бы создать общий фундамент для измерения операционного риска. В отличие от рыночного и кредитного рисков, большинство факторов операционного риска относится к внутренней операционной среде, и трудно выявить четкие математико-статистические связи между отдельными факторами риска и вероятностью и размером операционных потерь.

Рассмотрим подробнее возможные подходы к управлению, измерению, мониторингу и контролю операционного риска.

МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Надзор со стороны руководства

Возросший интерес к управлению операционным риском привел к увеличению бюджетов, выделяемых на его измерение, мониторинг и контроль, а также к передаче ответственности за управление операционным риском вновь создаваемым или существующим подразделениям риск-менеджмента.

При управлении операционным риском усилия топ-менеджмента играют критическую роль в успехе всего корпоративного процесса управления рисками, т.е. руководство несет личную ответственность на данном направлении. Наблюдается тенденция усиления внутреннего контроля внутри подразделений (так называемая самооценка, *self-assessment*), а не со стороны независимой структуры, такой, например, как внутренний аудит.

Формализация подходов к управлению операционным риском имеет, по крайней мере, одно потенциальное преимущество: она дает возможность развивать механизм мотивации сотрудников, в основном через систему экономических стимулов, на освоение практических приемов операционного риск-менеджмента.

Иными словами, создается культура операционного контроля на локальном уровне. С учетом того что управление операционными рисками в значительной степени носит характер проблемы, решаемой построением правильной организационной структуры и внутренних процедур с опорой на экспертное знание, такая культура играет основополагающую роль.

Измерение операционного риска, системы мониторинга

В большинстве банков методы измерения операционного риска находятся на ранней стадии развития. Лишь немногие имеют формализованные методики измерения, большинство же ведет активную работу в этом направлении. Надо отметить, что существующие методики относительно просты и экспериментальны, хотя уже появляются практические решения, достойные внимания, и программное обеспечение (табл. 1).

Риск-факторы, обычно выделяемые банками, очень похожи и являются индикаторами состояния внутренней операционной среды. Они могут включать: рейтинги внутреннего аудита, объем операций, оборот, процент ошибочных действий, волатильность дохода. К настоящему времени область корреляции операционных риск-факторов с порождаемыми их действием убытками мало исследована.

Разработка методик измерения операционного риска вызывает ряд дополнительных проблем. Накопленная история операционных потерь слишком незначительна и нерепрезентативна, чтобы на ее основе можно было строить статистические модели, например, нормального распределения. Объяснение этому факту очень простое: операционные убытки, связанные с таким риск-фактором, как человеческие ошибки, свойственны любому бизнесу, потери, вызываемые ими, обычно невелики, поэтому вряд ли стоит затрачивать ресурсы на их анализ. Вероятность же реализации крупных операционных рисков очень мала, однако их влияние может быть значительным, превышающим влияние рыночного и кредитного рисков.

Измерение операционного риска требует оценки как вероятности наступления события, приводящего к операционным потерям, так и потенциального размера потерь. Набор обычно используемых измерительных подходов выявляет риск каждой самостоятельной бизнес-единицы и дает лишь фрагментарное представление о степени влияния операционного риска на бизнес в целом.

Компания *NetRisk* приводит эволюцию подходов к измерению операционного риска, охватывающую период с начала 90-х годов по настоящее время (рис. 3).

Системы мониторинга операционного риска присутствуют у большего числа банков по сравнению с числом имеющих формальные методики измерения риска. Наиболее распространенным является мониторинг непосредственно операционных потерь по факту их наступления (рис. 3), сопровождаемый анализом каждого конкретного случая и описанием природы и причин потерь.

В идеале мониторинг операционного риска должен происходить в режиме «он-лайн», чтобы обеспечить возможность немедленного реагирования и предотвращения потерь.

Контроль и управление операционным риском

Множество техник используется для контроля и уменьшения операционного риска (табл. 2).

Политика и процедуры

Банки и финансовые компании посвящают большую часть времени пересмотру, корректированию и развитию новых политик и процедур, касающихся операционного риска. Конечной целью этого процесса является интеграция политик в общую архитектуру управления

Таблица 1. Программное обеспечение управления операционными рисками

Наименование программного обеспечения	Компания-разработчик
<i>Algo WatchDog</i>	<i>Algorithmics Incorporated</i>
<i>OpVaR</i>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
<i>SOFTWIN</i>	<i>FRASIN</i>
<i>RiskOps</i>	<i>NetRisk</i>
<i>C4i</i>	<i>Latilla LLC</i>

Источник: *www.garp.com*.

Таблица 2. Способы контроля операционного риска

Инструмент управления	Преимущества использования
Внутренний контроль и внутренний аудит	Независимый взгляд
Система лимитов по операционному риску	Ограничение возможных убытков
Системы отчетности для выявления потенциальных проблем	Создание стимулов к управлению операционным риском
Страхование и перестрахование	Перенос риска на страховщика
Создание резервов (аналогичных традиционным резервам по ссудам)	Возможность компенсации потенциальных убытков

компанией. Таким образом, выявляется еще ряд преимуществ операционного риск-менеджмента: прозрачность, информированность, единство методологии.

Развитие операционного риск-менеджмента приводит к необходимости обновления оценок риска и пересмотра качества контроля по мере изменения продуктов и направлений деятельности финансового института, а значит, поддерживает инновационность отрасли.

Внутренний контроль

В настоящее время внутренний контроль является основным инструментом управления операционным риском. Главное назначение внутреннего контроля заключается в том, чтобы служить инструментом превентивных действий, а не констатировать факты происшедших событий.

Система внутреннего контроля должна являться составной частью общей культуры операционного контроля. Тогда именно она будет определять приоритеты и подходы менеджмента. ■

