



**ВАРИАТИВНОСТЬ
ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ СУОР
И СРЕДНЕОТРАСЛЕВАЯ ПРОБЛЕМАТИКА**

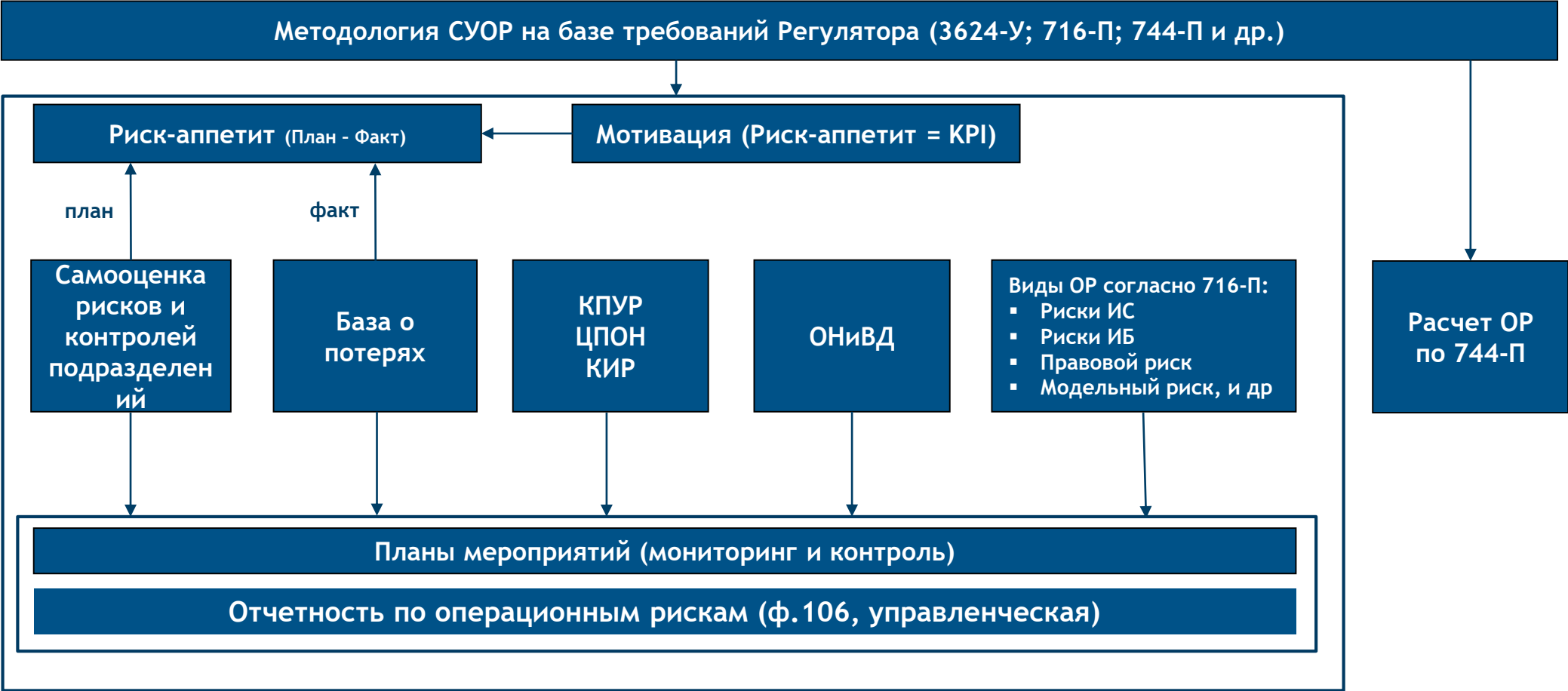
2023

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ

Цели СУОР

1. Регуляторное соответствие СУОР 716-П для перехода на расчетный КВП и увеличение Капитала (Н1) без докапитализации
2. Фактическое управление потерями для достижения финансового результата, NPS и обеспечения непрерывности бизнеса

СУОР (ОБЩАЯ СХЕМА)



ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УРОВНЕЙ (СТРАТ)

Большинство организаций мира выстроено по принципу пирамиды. Иерархия остается самой распространенной формой управления.

Канадский ученый Эллиотт Джекс в 1988 году в своей книге наиболее полно ответил на вопрос сколько управленческих уровней должно быть в компании, кто и кому должен подчиняться. У компании, по мнению Эллиотта Джекса, может быть максимум семь уровней, или страт.

Страта - это уровень иерархии на временном горизонте планирования в организации, на котором принимаются управленческие и экспертные решения.



СТРАТЫ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Страты	Временной горизонт задач	Характер работы	Примеры должностей	По отношению к ОР (драфт видения)
7	20-50 лет	Решение стратегических вопросов, влияющих на мировую экономику, общество, политику и экологию	Правительства; ЦБ стран, ООН и др.	Управление ОР на гос. уровне (МЧС и др.) Базельский Комитет. ESG-риски и устойчивое развитие. Анализ ОР внутри Искусственного интеллекта, чтобы «ИИ не сошел с ума».
6	10-20 лет	Выстраивание стратегического видения, международного присутствия	Акционеры, СД Правление банка; Председатель правления	Внедрение лучших международных практик СУОР на уровне СД и Акционеров Внедрение новаций в СУОР, превышающий уровень международных практик Взаимосвязь СУОР с системой управления Стратегическими рисками Искусственный интеллект предсказывающий ОР и ЧС. Управление ОР через ИИ.
5	5-10 лет	Стратегическое управление комплексными системами	Заместитель Председателя правления; Вице-президенты	Развитие бизнеса с учетом планирования возможных ОР Развитие СУОР у компаний-заемщиков (доп. вопросы в анкете заемщика)
4	2-5 лет	Параллельное управление несколькими частями организации	CRO, Директора департаментов; Начальники служб; Владельцы бизнес-процессов	Внедрение СУОР Проект 716-П (Процессы, ОР, ИТ, ИБ), 744-П (ОР для Н1) Управление ОР в дочерних компаниях Группы (или в эко-системе) Решение ОР, влияющих на общебанковские KPI (прибыль, активные клиенты, NPS)
3	1-2 года	Настройка и регулировка производственной системы	Начальник управления	Методология ОР, Отчетность ОР, Риск-аппетит, Автоматизация СУОР и ВСМ Определение структуры и функционала подразделения ОР (в идеале уровень Департамента ОР) Agile-команды имеют компетенции по ОР, Контролям и контр. процедурам
2	3-12 месяцев	Координация и направление действий исполнителей	Начальники отделов	Самооценка рисков и контролей подразделений, Приказы, Распоряжения в части ОР Мониторинг долгосрочных планов мероприятий Обучение Экспертов ОР, включая риск-культуру
1	Менее 3-х месяцев	Выполнение заданных операций, решение технических задач	Исполнители типовых задач; Специалисты	БД ОР, КИР, база внешних событий ОР, Оценка рисков в процессах, проектах, продуктах, источниках данных и др. Оперативные планы мероприятий

Система управления операционными рисками (СУОР) – это комплекс организационных, методических, автоматизированных средств по предупреждению возможных операционных рисков, минимизации отрицательных последствий и недопущению повторов их реализации

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ - ЭТО РАЗНЫЕ СИСТЕМЫ

ЧТО	КТО	ЗАЧЕМ	КАК
СУОР (База, КИР, Самооценка)	УОР (ДОР) + ~200-2000 Экспертов ОР в подразделениях	Для управления рисками и потерями	Методология СУОР, вкл. требования ЦБ РФ Обучение, включая ТОПов Подразделение ОР (УОР/ ДОР)+ УЦ Внедрение Подразделение ОР (УОР/ ДОР) Мониторинг и отчетность Подразделение ОР Автоматизация Подразделение ОР (УОР/ ДОР)+ ДИТ
Система рисков ИБ	Подразделение ИБ + Эксперты ИБ в подразделениях	Для обеспечения защиты имеющихся данных, защиты от хакерских атак, утечки информации и иных рисков ИБ	Методология ИБ, вкл. требования ЦБ РФ Обучение, включая ТОПов Подразделение ИБ + УЦ (уч. центр) Внедрение Подразделение ИБ Мониторинг и отчетность Подразделение ИБ + УОР Автоматизация Подразделение ИБ + ДИТ
Система ИТ рисков (внештатные ситуации в ИТ)	Подразделение ИТ рисков в ДИТ + технические эксперты (менеджеры систем) + владельцы ИТ систем от бизнеса	Для стабильной работы банка, минимизации влияния рисков ИТ на бизнес, повышения эффективности взаимодействия бизнеса и ИТ	Методология Подразделение ИТ рисков в ДИТ Обучение, включая ТОПов Подразделение ИТ рисков в ДИТ + УЦ Внедрение Подразделение ИТ рисков в ДИТ Мониторинг и отчетность ДИТ + УОР Автоматизация ДИТ + УОР
ВСМ (чрезвычайны е ситуации)	ДИТ (Проектный офис) + ~100-500 ВСМ-координаторов в подразделениях	Для обеспечения непрерывности деятельности на случай маловероятных, но критичных ЧС для бизнеса	Методология ВСМ Проектный офис Обучение, включая ТОПов Проектный офис + УЦ Внедрение Команда из ТОР-менеджмента Мониторинг и отчетность ДИТ, ИБ, УОР, Безопасность, Бизнес, АХД (хоз.) Автоматизация ВСМ ДИТ + УОР + ИБ
Система рисков аутсорсинга	Тендерный Комитет + Деп. закупок + УОР (методология) + ~100-500 сотрудников, работающих с договорами от подразделений	Для управления рисками партнеров и минимизации потерь из-за сбоев на стороне поставщиков и подрядчиков	Методология УОР + Деп. закупок Обучение, включая ТОПов УОР + Деп. Закупок + УЦ Внедрение УОР + Деп. закупок Мониторинг и отчетность УОР (сбои из-за партнеров) Автоматизация УОР + Деп. Закупок
Система управления модельными рисками	Спец. аналитическое подразделение + ~100-1000 аналитиков данных в подразделениях	Для минимизации ошибок в моделях, которые влияют на качество и скорость управленческих решений и на общую бизнес-модель компании	Методология Модельного риска Обучение, включая ТОПов Аналит. подразделение + УЦ Внедрение Аналит. подразделение + УОР Мониторинг и отчетность Аналит. подразделение Автоматизация Аналит. подразделение + ДИТ + УОР
Процессный подход (процессные риски)	Деп. процессного управления (или СМК) + ~100-500 методологов, технологов, бизнес-аналитиков в подразделениях	«Инструкция по эксплуатации Банка». Для управления процессами, которые являются базой для СУОР, ВСМ, Рисков аутсорсинга, Модельных рисков, а также минимизации процессных рисков	Методология Подразделение СМК (система менеджмента качества) Обучение, включая ТОПов СМК + УЦ Внедрение Подразделение СМК Мониторинг и отчетность СМК + УОР Автоматизация СМК + УОР

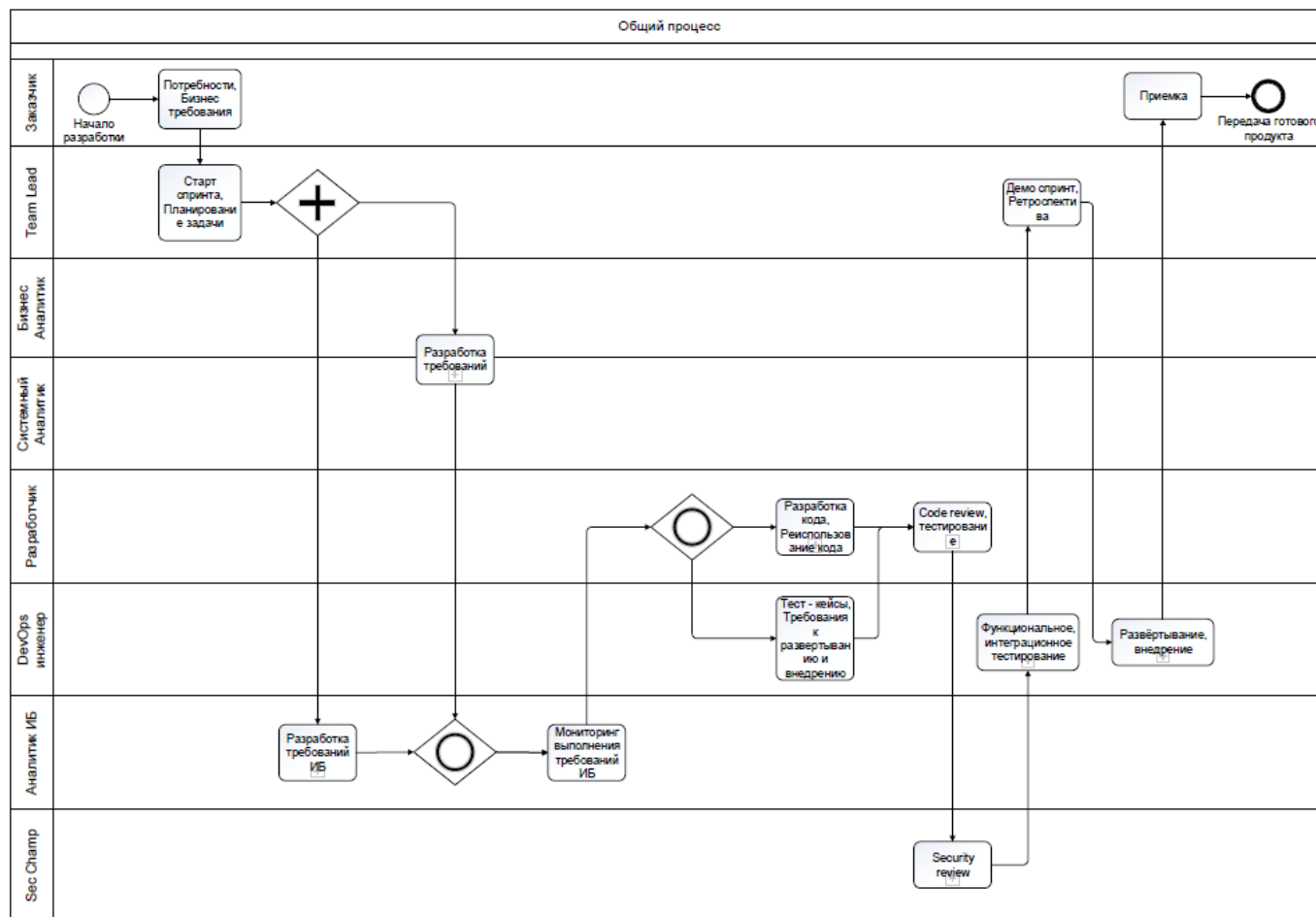
Проблематика:

- Нет фундамента в виде процессного подхода
- Выпадает один из параметров: Что, Кто, Зачем (докажи эффект), Как

КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА УЧЕТ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ 716-П? СМК, СВК, ДИТ, ОР?



Ориентировочный процесс безопасного жизненного цикла



Применяется ли Приказ «Об обеспечении методологической и технологической поддержки при внедрении контролей и контрольных процедур в целях минимизации операционных рисков в процессах Банка / Группы»?

Примеры ПО для бизнес-процессов:

- Business Studio
- Aris
- Confluence (Jira)
- Система Бизнес-инженер
- VK Process Mining
- и др.

СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ СУОР

Инструмент	Период	Сред. автомат. (MS Office – не атоматизация)
Методология СУОР в Confluence (ChatGPT не применяется; Конструктор ВНД)	Постоянно	■
Анализ ОР в процессах, продуктах, источниках данных	По плану	■
Согласование ВНД на предмет ОР (СЭД)	Постоянно	■
Ежедневный мониторинг ОР	Ежедневно	■
Комитеты	Постоянно	■
Ключевые индикаторы риска (КХД, SQL)	Ежемесячно	■
Самооценка рисков и контролей подразделений	Ежегодно	■
База событий ОР, вкл. реконсиляцию данных	Ежедневно	■
ОНиВД + тестирование	Постоянно	■
Отчетность СУОР (нед, мес, кв, год). BI.	Постоянно	■
Расчет ОР 744-П для Н1 199И	2 раза в год	■
Обучение и мотивация участников СУОР	Постоянно	■

При автоматизации СУОР все инструменты – взаимосвязаны

ОБУЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ ОР В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

- В среднем Банки применяют:
- 1)

общий курс по операционным рискам
- 2)

инструкция пользователя для заполнения базы событий ОР

Учебные курсы		Цели обучающих курсов
ОР	Операционные риски	Ознакомление Экспертов ОР с основными подходами и инструментами при управлении ОР Ознакомление Экспертов ОР с тем, что Риск-культура это часть общей культуры Банковской группы <i>Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах»</i> Экспертам ОР необходимо понимать основные виды и способы внедрения Контролей и Контрольных процедур, т.к. большинство событий ОР происходят из-за отсутствия (либо неэффективности) текущих Контролей и Контрольных процедур в процессах Обучение подразделений грамотному формированию плана мероприятий для снижения негативного влияния риска и предупреждения повторения события ОР
	Развитие риск-культуры	
	Контроли и Контрольные процедуры	
	Требования к плану мероприятий и контролям	
ИБ	Обработка и защита персональных данных	Ознакомление Экспертов ОР с документами, регламентирующими защиту персональных данных в Группе, сведениями, которые относятся к числу ПДн, а также правилами по обработке ПДн и мерами, применяемыми для их защиты Ознакомление Экспертов ОР с понятием и целями фишинга, признаками фишинговых писем и действиями, которые необходимо соблюдать при получении фишинговых рассылок Обучение работников правилам информационной безопасности при работе с сетью Интернет и электронной почтой (обязательный) Обучение работников правилам информационной безопасности при удаленном доступе к ресурсам Банка (обязательный для работников, использующих удаленный доступ) Информирование сотрудников об основных видах мошенничества и способах противодействия им
	Противодействие фишинговым рассылкам	
	Информационная безопасность	
	Удаленный доступ к корпоративной сети Банка	
	Противодействие мошенничеству	
ИТ	Техническая поддержка ДИТ	Обучение работников правилам и основным каналам для обращений в ДИТ при возникновении технических проблем Обучение работников правилам работы с Задачами в специализированной системе Обучение работников Банка структурировано и прозрачно оформлять запросы на изменение в АС, что в дальнейшем позволит сократить время на проработку БТ и дальнейшую реализацию изменений
	Руководство пользователя - Работа с Задачами	
	Шаблон БТ (Правила заполнения Шаблона БТ)	
Процессы	Процессный подход Рекомендуемая нотация для описания БП	Зачастую отсутствует

ДЕПАРТАМЕНТ ОР (ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА/ВИДЕНИЕ)

Управление мониторинга и контроля операционных рисков

Отдел мониторинга инцидентов и минимизации системных рисков
(База, КИР, Паспорта рисков и т.д.)

Отдел мониторинга инцидентов и минимизации системных рисков компаний
Группы (экосистемы)

Ситуационный центр (ежедневная и еженедельная отчетность ОР,
включая он-лайн мониторинги всех подразделений)

Отдел обучения СУОР (обучение всех сотрудников Банка; Риск-культура)

Отдел мониторинга репутационных рисков и самооценки рисков и контролей
подразделений (RCSA)

Управление процессов и методологии ОР

Отдел методологии ОР

Отдел учета и анализа бизнес-процессов (отв. за СМК и перечень БП)

Отдел мониторинга и контроля процессных рисков (PPDAP)

Отдел развития риск-технологий ОР (автоматизация СУОР)

Управление модельных рисков

Отдел верификации моделей

Отдел анализа рисков моделей

Управление обеспечения непрерывности бизнеса (ОНиВД)

Отдел внедрения ВСМ

Отдел анализа рисков аутсорсинга и страхования

Управление предективной аналитики и big data

Отдел предективной аналитики на базе КХД

Отдел анализа ОР через инструменты big data

Управление санкционных рисков

Отдел анализа и минимизации санкционных рисков

Отдел минимизации вторичных санкций для Клиентов (ФЛ/ЮЛ)

Управление отчетности ОР

Отдел регуляторной отчетности ОР

Отдел управленческой отчетности ОР

Управление рисков ИТ и ИБ

Отдел рисков ИТ

Отдел рисков ИБ

Отдел обучения ИИ управлять ОР

Вариативность СУОР (с возможным привлечением Консультантов)

Подпроект	Цена	Результат
Выбор оптимальной платформы для автоматизации СУОР (при автоматизации с нуля). Проведение гар-анализа на соответствие текущего ПО требованиям 716-П (при наличии автомат-и). Проверка качества данных и полноты событий ОР в БД ОР (реконсильация), вкл. методику аллокации потерь на подразделения.	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Оценка эффекта от применения расчетного КВП (Расчет ОР для Н1). Расчет вариантов ОР по 744-П.	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка ВНД для СУОР (пакетно / либо выборочно из списка ВНД)	XYZ	ВНД
Внедрение КПУР (из 716-П)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка управленческих КИР (КХД. SQL)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Проведение Самооценки рисков и контролей в подразделениях (полностью / выборочно)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка системы ежедневного мониторинга ОР (треб. 3624-У)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка системы отчетности СУОР, вкл. обязательную ф.106 (полностью / частично (нед, мес, кв, год), с применением / без применения аналитических систем BI)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Обучение ответственных Экспертов ОР в подразделениях (дистанционно / очно) в т.ч. по Группе. Развитие риск-культуры.	XYZ	Обучение. Тестирование.
Обучение (дистанционно / очно) сотрудников подразделения по операционным рискам (при необходимости срез знаний) в т.ч. по Группе.	XYZ	Обучение. Тестирование.
Обучение (дистанционно / очно) мидл-менеджмента либо TOP-менеджмента	XYZ	Обучение. Тестирование.
Разработка системы мотивации участников СУОР (3 линии защиты), включая управленческий риск-аппетит	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / или усовершенствование системы управления ИТ-рисками	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / или усовершенствование системы управления рисками ИБ	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / или усовершенствование системы управления Процессами (process mining)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / или усовершенствование системы управления ОР по всем компаниям Группы (эко-системы)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / или усовершенствование системы управления Инновациями и рацпредложениями	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы ОНИВД (ВСМ)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы управления Проектными рисками	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы управления рисками Аутсорсинга (в проекте 716-П)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы противодействия санкционным рискам	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы управления риском поведения	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы управления Бизнес-риском и Модельным риском	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Разработка / усовершенствование системы управления ESG-рисками (в плане Базеля включить ESG-риски в ОР)	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Подключение к внешним базам событий ОР (ORX, SAS)	XYZ	Анализ ОР по внешней базе событий
Оценка эффективности СУОР по 716-П	XYZ	Отчет с выводами, предложениями и планом
Сопровождение проверки со стороны Регулятора соответствия СУОР требованиям 716-П и 744-П	XYZ	Консультации. Подготовка ответов в ЦБ РФ.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

Минимальный фокус внимания уделяется операционным рискам в высоких стратах (5-7). Сложно внедрять без поддержки ТОП менеджмента.

Система управления рисками внедряется долго и сложно, потому что зачастую выпадает один и более параметров: «кто», «что», «зачем», «как».

В европейских банках инструментарий СУОР четкий, понятный, методологически обоснованный. Возможно в РФ мало уделяется внимания международным практикам ОР со стороны Акционеров, СД, CRO.

- Любая отрасль (профессия) развивается при условии финансовых вливаний в широком смысле (персонал, вендоры, консультанты, методология, учебные центры и т.д.).
- Для достижения целевого состояния автоматизации СУОР также нужны достаточные финансовые вложения (сравните сколько тратят на автоматизацию кредитные, рыночные риски, бухгалтерия, бизнес).
- Зачастую на стороне вендоров отсутствуют специалисты по методологии ОР (если автоматизировать хаос, то получается автоматизированный хаос).

Гипотеза - в основном акцент на регуляторном соответствии СУОР требованиям 716-П и по остаточному принципу на **фактическом** управлении потерями Группы.

Подразделения по ОР, ИТ, ИБ, Процессам зачастую находятся в противостоянии вместо «единого фронта» и поддержки друг друга. Учебные центры зачастую не участвуют в СУОР.

В основном управляют ОР в Головной компании (Банке) без должного внимания другим небанковским организациям Группы. Мало внимания подготовке кадров ОР и их удержанию/карьерному росту в Группе или Эко-системе.

Третья линия защиты (CBA) не всегда вовлечены для оценки эффективности СУОР.

Риск-культура для многих банков абстрактное понятие (без понимания как внедрять Проект при поддержке HR).

Зачастую реестр и схемы бизнес-процессов неактуальны либо отсутствуют в Компании, т.е. анализ и оценка рисков многократно усложняется.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Одну из глав 716-П посвятить Бизнес-рisku либо сформировать отдельное Положение во взаимосвязи с 716-П

Факторы бизнес-риска:

- 1. Снижение доходов (продукта, компании)
- 2. Увеличение времени оказания услуги
- 3. Увеличение конкуренции
- 4. Изменение рыночной конъюнктуры
- 5. и др.

Доля ОР в бизнес-риске (пример 1)

Событие: недосписание карточных комиссий в размере 70-80 млн. руб в мес.
Причины (корневые): техническая ошибка в АБС
Последствия: потеря доходов
Мероприятия (опер./долгосрочные): устранение ошибки в АБС / внедрение на стороне Финдепа доп. КиКК.
Контроли и контрольные процедуры: ежемесячная сверка «план-факт» при списании комиссий.

ДОЛЯ ОР В БИЗНЕС РИСКЕ

ЧТО	КТО	ЗАЧЕМ	КАК
Доля ОР в Бизнес-риске	Консультанты	Достижение операционных результатов (целей) Группы Компаний	Методология Обучение Внедрение Мониторинг и отчетность Автоматизация

Бизнес-риск - вероятность потери (частичной или полной) ресурсов, вложенных в дело, по разным причинам. Это может быть как неблагоприятное стечение факторов (например, санкционные риски), так и неправильный выбор тактики и стратегии ведения дел, также многое другое, что в итоге может привести к снижению доходов либо невозможности ведения бизнеса.
Это важно и востребовано со стороны Акционеров, СД, CEO, CRO и т.д.

Доля ОР в бизнес-риске (пример 2)

Событие: Проектный офис переподчинили ДИТ (вместо Председателя). Неофициально отменили мотивацию по результатам выполнения проектов (для всех участников).
Причины (корневые): эксперимент по улучшению деятельности Проектного офиса
Последствия: снижение риск-культуры, остановка эскалации и обсуждения ИТ-проблем в проектах, уволились большинство сотрудников Проектного офиса и владельцев продуктов, недостижение целей Группы по развитию продуктов и сервисов, крупные события ОР и т.д.
Мероприятия (опер./долгосрочные): -
Контроли и контрольные процедуры: -

ПРИЛОЖЕНИЯ

AGILE И СУОР (NO CODE)

База событий ОР, КИР, Самооценка, Отчетность, Прогноз ОР
Мероприятия на контроле
База событий внешних кредитных организаций
Потенциальные риски
Реализовавшиеся проектные риски
Идеи и инновации в части ОР
Типовые паспорта риска
Каталог Контролей и Контрольных процедур
Перечень Экспертов ОР
Перечень методологов, технологов, бизнес-аналитиков
Продуктовый каталог
Методология СУОР (Конфлюенс)
Перечень бизнес-процессов (Конфлюенс)

Оценка эффективности СУОР третьей линией защиты (СВА)

Вопросы в разрезе блоков проверки	Баллы по блокам проверки (1-высокий)	Веса блоков проверки (1-низкий)	Балл с учетом веса
1. Оценка организации СУОР кредитной организации	1	2	2
2. Оценка полноты регламентации СУОР во внутренних документах кредитной организации	1	2	2
3. Оценка качества выполнения процедур управления операционным риском	1	3	3
4. Оценка контроля за принятым объемом операционного риска в кредитной организации	1	3	3
5. Оценка эффективности управления <i>риском информационной безопасности</i> в кредитной организации	1	3	3
6. Оценка эффективности управления <i>риском информационных систем</i> в кредитной организации	1	3	3
7. Оценка эффективности системы отчетов об управлении операционным риском в кредитной организации	1	2	2
8. Оценка эффективности системы КПУР	1	2	2
9. Оценка эффективности функционирования системы оповещения («горячей линии»), в том числе в анонимном порядке, о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Банка (в том числе недобросовестного использования инсайдерской информации или сведений конфиденциального характера) и третьих лиц, а также иных нарушениях в деятельности Банка и оценка мер, принятых исполнительными органами Банка в рамках такой системы	1	1	1
Средневзвешенная оценка эффективности СУОР и его соответствия требованиям Положения N 716-П составила:	1		

ВЫВОД: Эффективность Системы управления операционным риском соответствует требованиям Положения Банка России 716-П. Оценка проведена СВА.

СУОР - НАДЕЖНОСТЬ И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Повышение «Надежности» одна из ключевых задач Системы управления операционными рисками (СУОР).

Клиентоориентированность - это способность Банка создавать дополнительный поток внешних клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов.

Внешний клиент - заказчик, покупатель, приобретатель банковских услуг.

Внутренний клиент - любой сотрудник компании, который обращается в подразделение за «внутренней услугой/сервисом».



Департамент
информационных
технологий

Юридический
департамент

Департамент
риск-
менеджмента

Контактный центр

Департамент
безопасности

Департамент по
работе с
персоналом

Другие

Рыночное позиционирование - то, какими мы видим себя в настоящий момент, какими хотим стать, и как мы будем помогать клиентам.

В основе позиционирования Банка 3 основных обещания:



НАДЕЖНОСТЬ



ПОМОЩЬ В ИСПОЛНЕНИИ
МЕЧТЫ



ДРУЖЕЛЮБИЕ

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ВАРИАНТ ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУОР

1. Обеспечить потери в пределах риск-аппетита (лимита потерь ОР) за год, например в 2,5% от OPEX (по аналогии с управлением просроченной задолженностью в кредитных рисках).
2. Эффективность рисков ОР, ИТ, ИБ измеряется не количеством событий в Базе, а их отсутствием путем внедрения эффективных Контролей и контрольных процедур
3. Доп. эффект от СУОР (ниже)



**Удовлетворенность
клиентов**

- NPS
- Количество жалоб



Модельные риски

**Показатели
стоимости**

- Стоимость процесса
- Стоимость риска



**Показатели
качества**

- % ошибок
- % доработок



Time to Fix

**Показатели
времени**

- Time to Yes
- Time to Market



**Риски и контроли
процесса**

- Операционные
- COMPLIANCE-риски

КОГДА БИЗНЕСМЕНЫ НАЧИНАЮТ ВНЕДРЯТЬ/ФИНАНСИРОВАТЬ СУР БЕЗ НАПОМИНАНИЙ ОТ РЕГУЛЯТОРА?

Риски (по главам 716-П)	Сколько ждать реализации риска, если не управлять риском (fail speed)?	Могут ли подразделения скрыть инцидент/проблему?
ИБ	часы - несколько дней	да, если не повлияло на Клиентов/подразделения
ИТ	несколько дней - несколько месяцев	да, если не повлияло на Клиентов/подразделения
ОР (кроме ИТ и ИБ), включая хронические процессные проблемы	несколько месяцев - несколько лет (никогда не было и вот опять)	да, если отсутствует ежедневный мониторинг ОР

FAIL-FAST ЭТО ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?

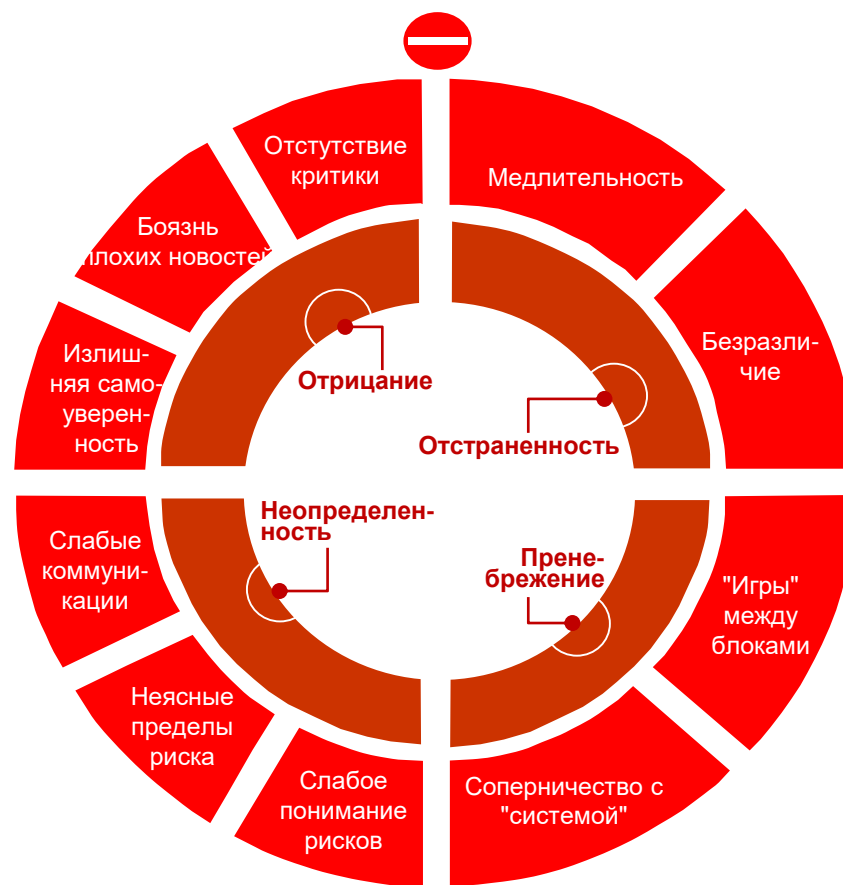
Fail Fast в бизнесе — это принцип, согласно которому нужно максимально быстро выявлять нежизнеспособные гипотезы (желательно дешево), чтобы не вкладывать ресурсы туда, куда не нужно.

Проект чек-листа для оценки СУОР в компании Группы (Эко-системы) на 4-5 страте

Дью-дилидженс СУОР – это комплексная оценка рисков/проблем в Корпоративном управлении компании	Оценка	Риски / Меры	Примечание
1) Актуальность ВНД (например, топ-20 Политик)			
2) Положения о Комитетах			
3) Эффективность системы продаж (экспресс-аудит). Доля рынка.			
4) Эффективность системы мотивации (краткосрочной, долгосрочной)			
5) Эффективность системы управления продуктовым рядом			
6) Эффективность системы управления ИТ и ИБ (уровень технологичности)			
7) Эффективность системы продвижения и маркетинга			
8) Эффективность системы обучения. Оценка качества мидл-менеджмента (например, оценка 360).			
9) Эффективность системы управления финансами (бюджетирования). Стабильность фин. результата.			
10) Эффективность управления кредитными и рыночными рисками.			
11) Эффективность системы управленческой отчетности (для принятия решений).			
12) Иное			

ВЫВОД: эффективность СУОР на 4-5 страте - высокая (средняя, низкая)

ПОЗИТИВНОЕ И НЕГАТИВНОЕ СОСТОЯНИЕ РИСК-КУЛЬТУРЫ



Позитивное и негативное состояния риск-культуры являются полюсами одной шкалы, поэтому для наилучшего понимания и описания риск-культуры можно использовать два полюса, и затем оценивать сравнительную удаленность от каждого из них

ТЕОРИЯ РАЗБИТЫХ ОКОН (1982)

«Если в здании разбито одно стекло и никто его не заменяет, то через некоторое время в этом здании не останется ни одного целого окна».

Теория утверждает, что попустительство общества к мелким правонарушениям, таким как выбрасывание мусора в неустановленных для этого местах, [вандализм](#), [публичное пьянство](#), прыжки через [турникеты](#) в метро и прочие, непосредственно провоцирует людей на совершение аналогичных или более серьезных правонарушений.



Человек видит, что нарушения правил поведения другими членами социума не пресекаются, и, как следствие, перестаёт считать правила обязательными для себя (причём не только те, нарушения которых он наблюдал, но и любые другие). При этом условная средняя планка «допустимости нарушений» в таком обществе постоянно понижается, и рано или поздно это приводит к увеличению числа уже серьезных преступлений.

И наоборот, активная работа по предотвращению мелких нарушений создаёт атмосферу нетерпимости к нарушениям в целом.

ТЕОРИЯ РАЗБИТЫХ ОКОН (ЭКСПЕРИМЕНТ)

Рассматриваются два случая на парковке велосипедов:

1. Есть знак «Граффити ЗАПРЕЩЕНО» и чистые стены домов
2. Есть знак «Граффити ЗАПРЕЩЕНО» и на стенах домов нанесены Граффити

На велосипеды были прикреплены рекламные проспекты:

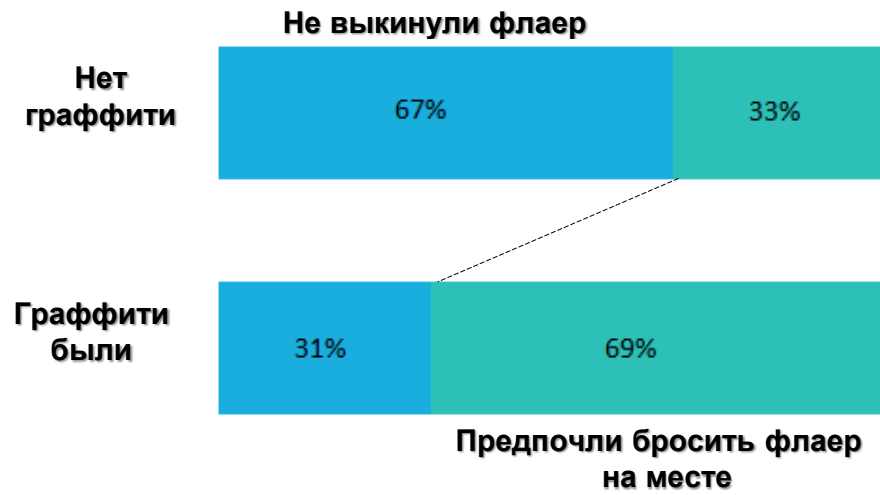
1. Информация в них абсолютно неинтересна владельцам велосипедов
2. Поблизости нет мусорных корзин.

Как поступили велосипедисты?



ТЕОРИЯ РАЗБИТЫХ ОКОН (РЕЗУЛЬТАТ ЭКСПЕРИМЕНТА)

- В зависимости от того, были ли нарушены правила изначально, велосипедисты поступили по-разному:



- Тот же самый принцип можно перенести на практику операционного менеджмента и выявление повторяющихся инцидентов.





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Наши контакты:

Андрей Голубов + 79194101170

Валерий Черепов + 79037706183

Дмитрий Иванов + 79162065994