



**ТИНЬКОФФ**

# **Система КИР. Обзор практик российских банков**

Симонова Юлия, Тинькофф

Важенин Никита, Банк ВТБ

Андрей Сазонов, Ренессанс Кредит

Виктор Тимофеев, Россельхозбанк

22 мая 2023 г.



# Ключевой индикатор риска

Фокус на потери



# Ключевой индикатор риска

Фокус на потери



Рука на пульсе



# Ключевой индикатор риска

Фокус на потери



Рука на пульсе



Культура риска



# Ключевой индикатор риска

Фокус на потери



Рука на пульсе



Культура риска



Распределение ресурсов



# Рабочая группа



**ТИНЬКОФФ**



**РоссельхозБанк**



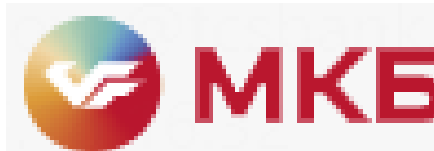
**ГАЗПРОМБАНК**

**HOME CREDIT BANK**



**ВБРР**

**МТС** БАНК



**МКБ**



БАНК



УРАЛСИБ | БАНК

**СБЕР БАНК**

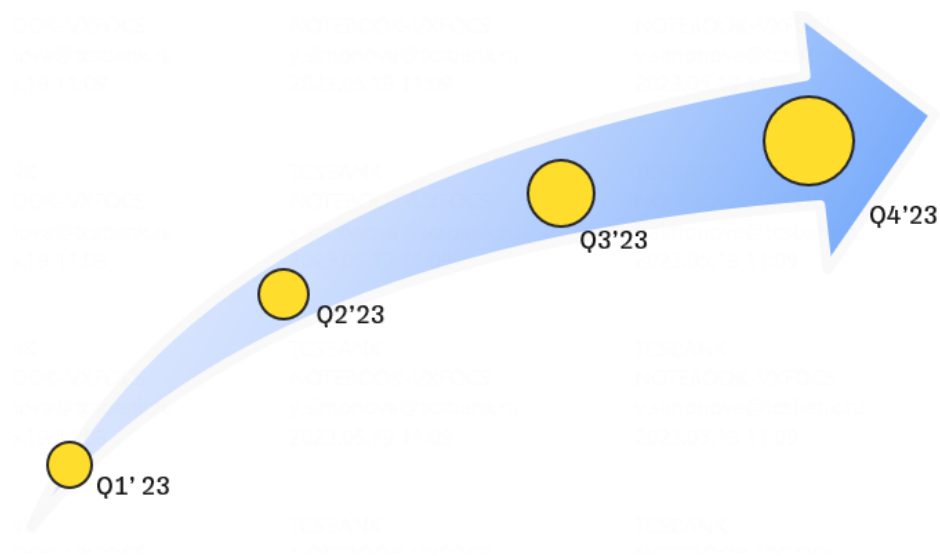


ПОЧТА  
БАНК

# Встречи рабочей группы



Утвердили  
дорожную карту

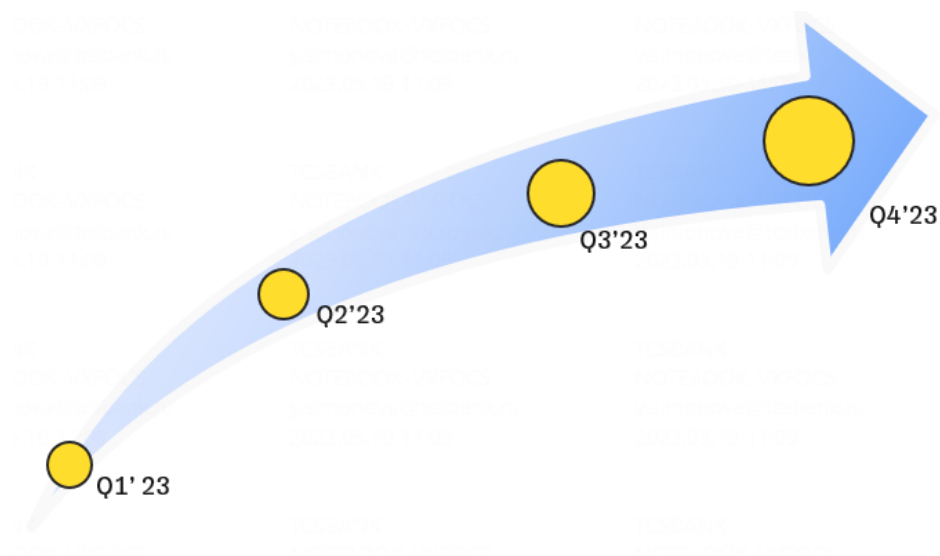


# Встречи рабочей группы



Утвердили  
дорожную карту

Обсудили  
концепции и подходы



# Встречи рабочей группы

1

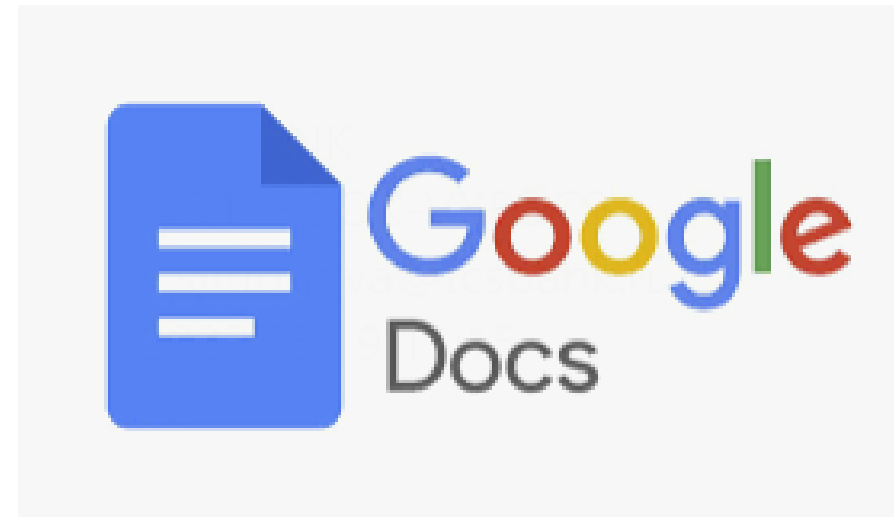
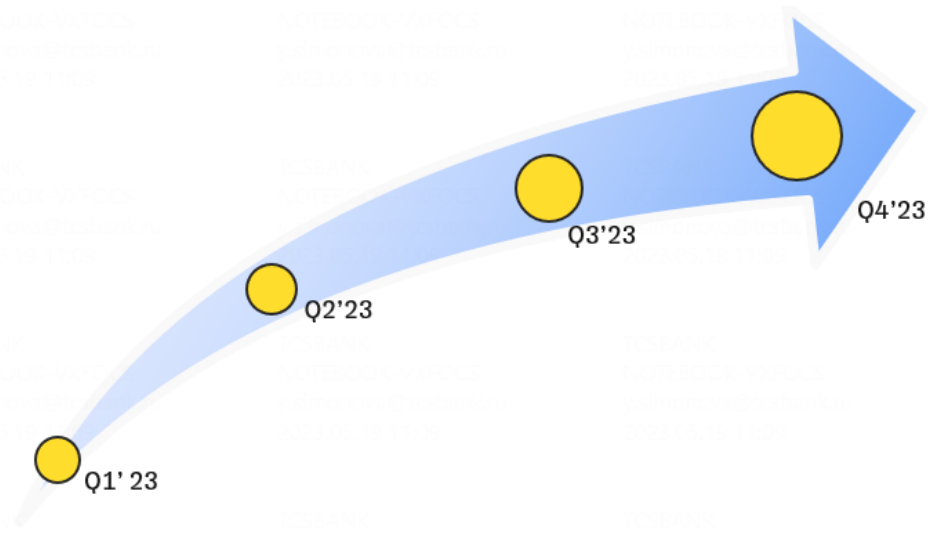
2

3

Утвердили  
дорожную карту

Обсудили  
концепции и подходы

Заполнили  
опросники



# Встречи рабочей группы

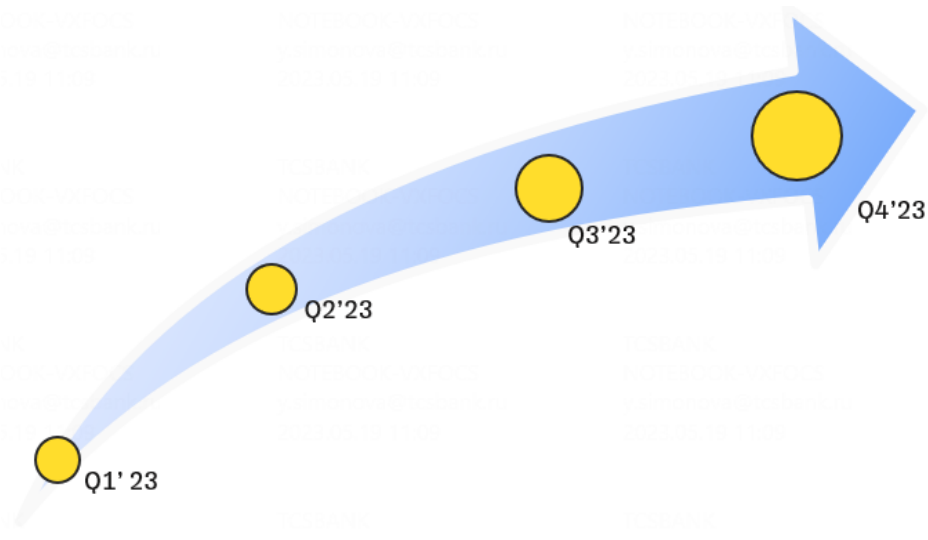
1

2

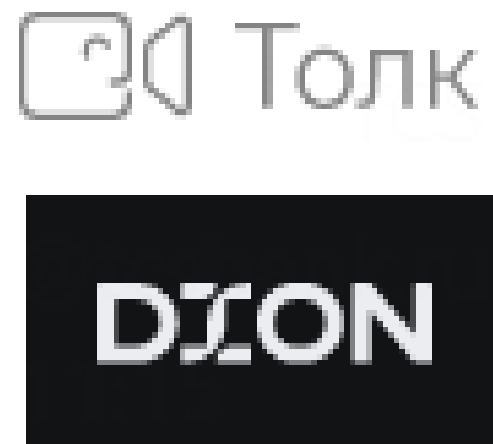
3

4

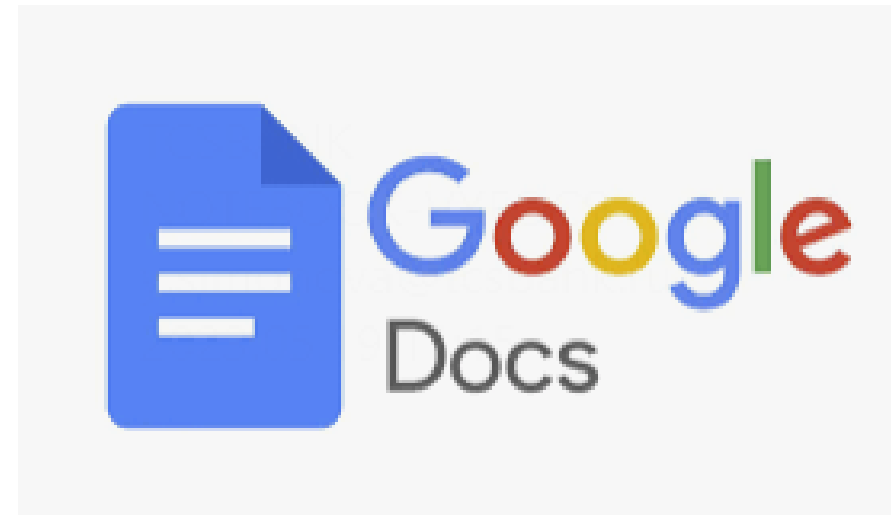
Утвердили  
дорожную карту



Обсудили  
концепции и подходы



Заполнили  
опросники

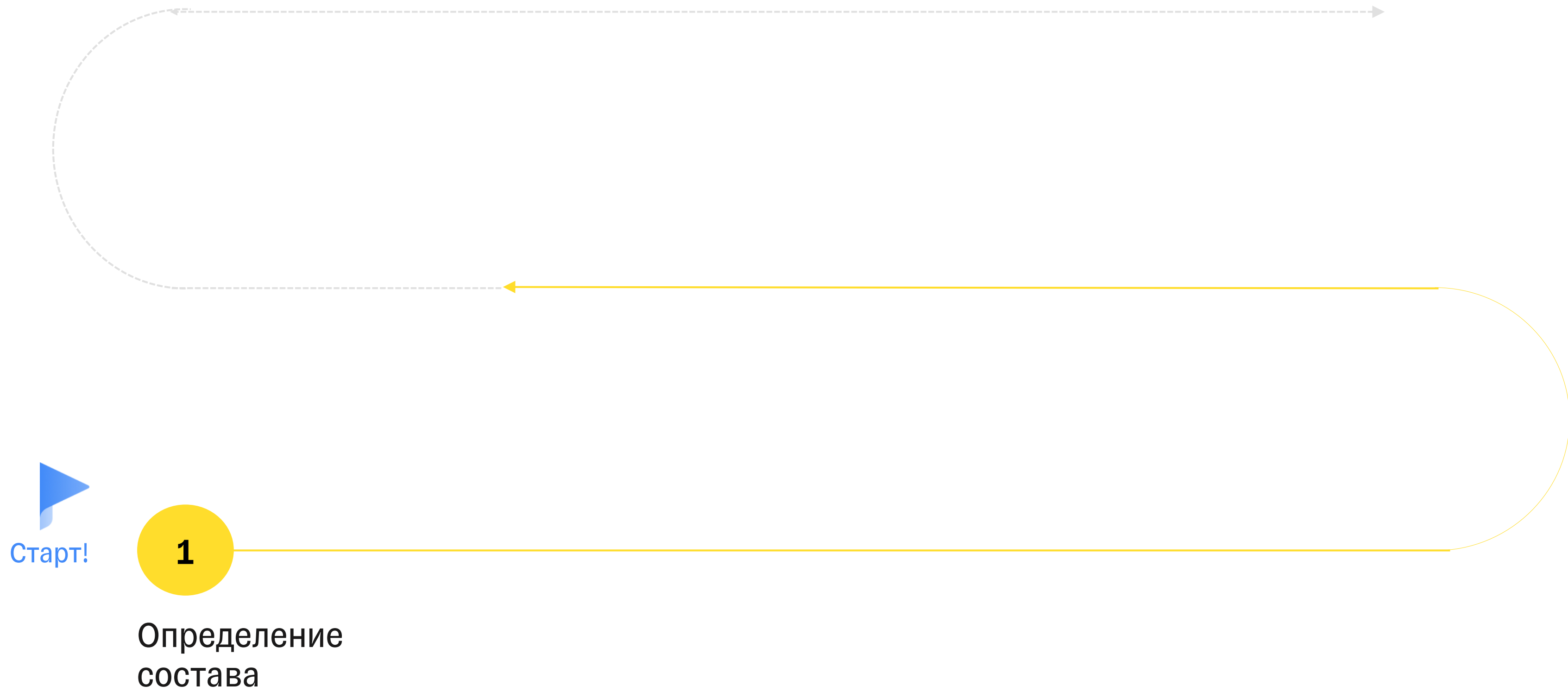


Обсуждение плюсов и  
минусов подходов





# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# Дорожная карта



# **Концепция КИР**

# Установление КИР

Принципы

Наиболее уязвимые процессы

01



# Установление КИР

Принципы

Наиболее уязвимые процессы

01



Результаты самооценки

02



# Установление КИР

Принципы

Наиболее уязвимые процессы

01



Риск идентифицирован

03



Результаты самооценки

02



# Установление КИР

Принципы

Наиболее уязвимые процессы

01



Риск идентифицирован

03



Результаты самооценки

02



Статистика событий

04



# Установление КИР

## Принципы

Наиболее уязвимые процессы

01



Риск идентифицирован

03



Прогнозирование потерь

05



Результаты самооценки

02



Статистика событий

04

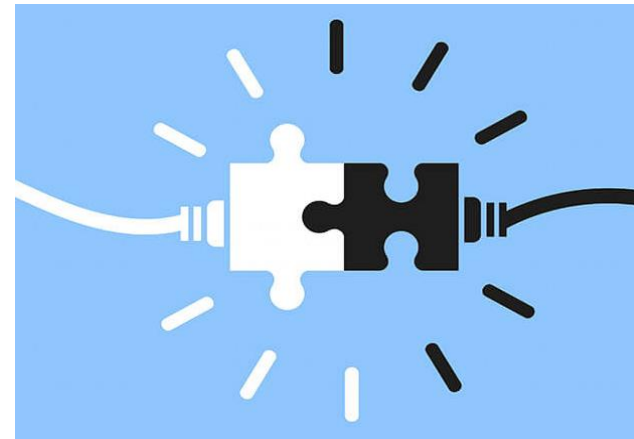


# Установление КИР

Критерии

Релевантные и доступные

**01**

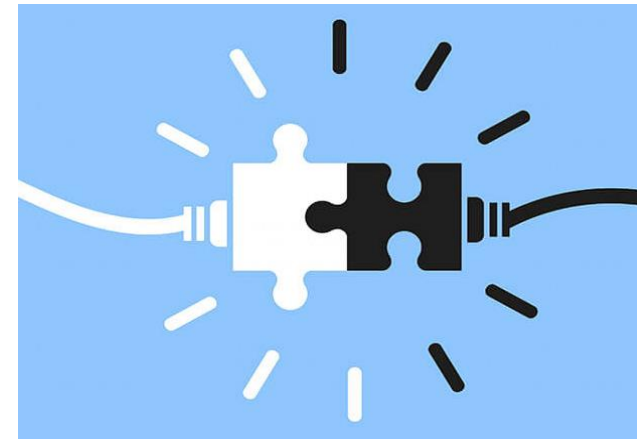


# Установление КИР

Критерии

Релевантные и доступные

01



Высокий остаточный риск

02

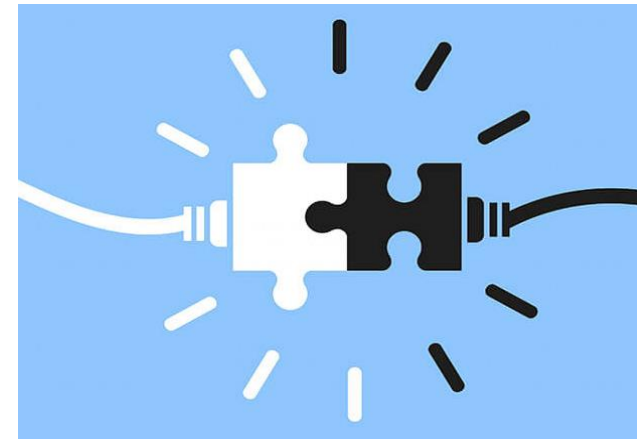


# Установление КИР

## Критерии

Релевантные и доступные

**01**



Совместно с владельцем

**03**



Высокий остаточный риск

**02**

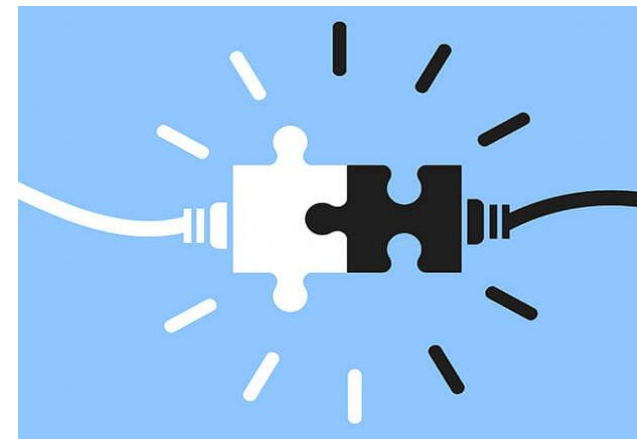


# Установление КИР

## Критерии

Релевантные и доступные

01



Совместно с владельцем

03



Высокий остаточный риск

02



На базе самооценки

04

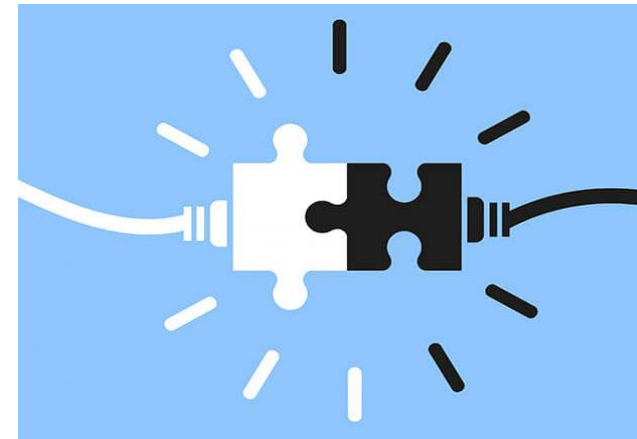


# Установление КИР

## Критерии

Релевантные и доступные

01



Совместно с владельцем

03



Критичные сегменты

05



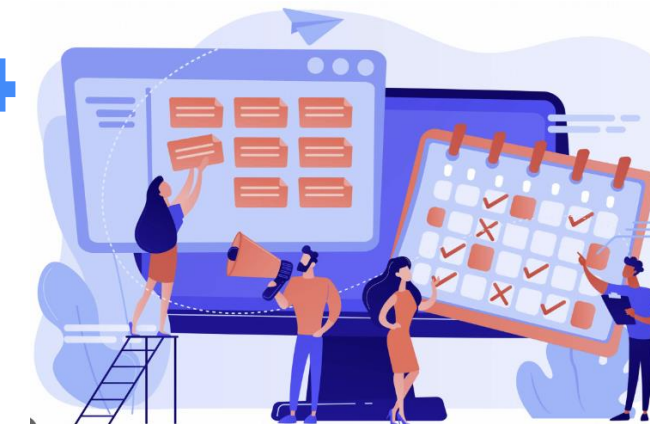
Высокий остаточный риск

02



На базе самооценки

04

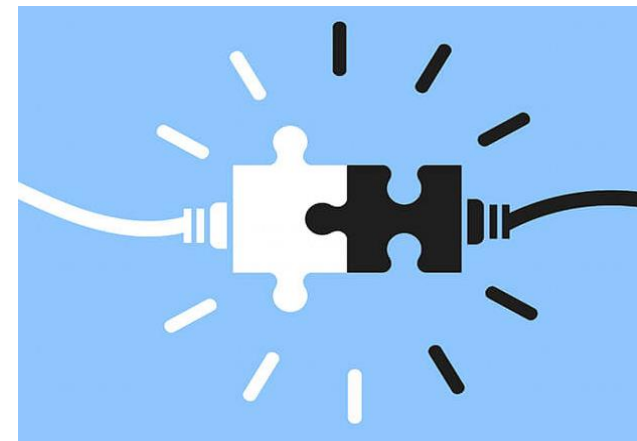


# Установление КИР

## Критерии

Релевантные и доступные

01



Совместно с владельцем

03



Критичные сегменты

05



Высокий остаточный риск

02



На базе самооценки

04



Количественные и  
качественные

06



# Количество КИР

Критичные процессы



Банк России

# Количество КИР

Критичные процессы



Банк России

Высокие остаточные риски



# Количество КИР

Критичные процессы



Банк России

Высокие остаточные риски



Все виды рисков



# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

**01** Прогнозные

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

## Как разделяются

- 01** По Банку в целом

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

## Как разделяются

- 01** По Банку в целом
- 02** По подразделениям

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

## Как разделяются

- 01** По Банку в целом
- 02** По подразделениям
- 03** По Бизнес-процессам

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

## Как разделяются

- 01** По Банку в целом
- 02** По подразделениям
- 03** По Бизнес-процессам
- 04** По продуктам

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

## Как разделяются

- 01** По Банку в целом
- 02** По подразделениям
- 03** По Бизнес-процессам
- 04** По продуктам
- 05** Направления деятельности

# Сегментация КИР

## Разделение КИР по видам

- 01** Прогнозные
- 02** Исторические
- 03** Контроль эффективности

## Как разделяются

- 01** По Банку в целом
- 02** По подразделениям
- 03** По Бизнес-процессам
- 04** По продуктам
- 05** Направления деятельности
- 06** По видам риска



# Сигнальные и контрольные значения

Ответственный за расчет

**01** СУР

# Сигнальные и контрольные значения

Ответственный за расчет

**01** СУР

**02** Владелец процесса

# Сигнальные и контрольные значения

## Ответственный за расчет

- 01** СУР
- 02** Владелец процесса
- 03** 2-я линия защиты

# Сигнальные и контрольные значения

## Ответственный за расчет

- 01** СУР
- 02** Владелец процесса
- 03** 2-я линия защиты

## Метрики

- 01** Доля по ТОП-5 СОР

# Сигнальные и контрольные значения

## Ответственный за расчет

- 01** СУР
- 02** Владелец процесса
- 03** 2-я линия защиты

## Метрики

- 01** Доля по ТОП-5 СОР
- 02** Перцентиль

# Сигнальные и контрольные значения

## Ответственный за расчет

- 01** СУР
- 02** Владелец процесса
- 03** 2-я линия защиты

## Метрики

- 01** Доля по ТОП-5 СОР
- 02** Перцентиль
- 03** Статистика

# Сигнальные и контрольные значения

## Ответственный за расчет

- 01** СУР
- 02** Владелец процесса
- 03** 2-я линия защиты

## Метрики

- 01** Доля по ТОП-5 СОР
- 02** Перцентиль
- 03** Статистика
- 04** Экспертно

# Сигнальные и контрольные значения

## Ответственный за расчет

- 01** СУР
- 02** Владелец процесса
- 03** 2-я линия защиты

## Метрики

- 01** Доля по ТОП-5 СОР
- 02** Перцентиль
- 03** Статистика
- 04** Экспертно

## Установка значений



# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

**01** Ежедневный

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

**01** Ежедневный

**02** Ежемесячный

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

## Инструмент сбора

- 01** Excel

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

## Инструмент сбора

- 01** Excel
- 02** АСУОР

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

## Инструмент сбора

- 01** Excel
- 02** АСУОР
- 03** Tableau

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

## Инструмент сбора

- 01** Excel
- 02** АСУОР
- 03** Tableau

## Контроль качества данных

- 01** Выгрузки из систем

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

## Инструмент сбора

- 01** Excel
- 02** АСУОР
- 03** Tableau

## Контроль качества данных

- 01** Выгрузки из систем
- 02** Запрос расчета

# Расчет фактических значений

## Периодичность расчета

- 01** Ежедневный
- 02** Ежемесячный
- 03** Ежеквартальный
- 04** Ежегодный

## Инструмент сбора

- 01** Excel
- 02** АСУОР
- 03** Tableau

## Контроль качества данных

- 01** Выгрузки из систем
- 02** Запрос расчета
- 03** Визуальное наблюдение

# Утверждение КИР



Кто утверждает

**01** Руководители БП

# Утверждение КИР



Кто утверждает

**01** Руководители БП

**02** Комитет

# Утверждение КИР



Кто утверждает

**01** Руководители БП

**02** Комитет

**03** Органы управления

# Утверждение КИР



Кто утверждает

Как часто  
пересматриваются

**01** Руководители БП

**01** Сроки  
регламентируются

**02** Комитет

**03** Органы управления

# Утверждение КИР



Кто утверждает

Как часто  
пересматриваются

**01** Руководители БП

**01** Сроки  
регламентируются

**02** Комитет

**02** По запросу

**03** Органы управления

# Утверждение КИР



Кто утверждает

**01** Руководители БП

**02** Комитет

**03** Органы управления



Как часто  
пересматриваются

**01** Сроки  
регламентируются

**02** По запросу



Централизованный  
пересмотр

**01** Пакетно

# Утверждение КИР



Кто утверждает

**01** Руководители БП

**02** Комитет

**03** Органы управления



Как часто  
пересматриваются

**01** Сроки  
регламентируются

**02** По запросу



Централизованный  
пересмотр

**01** Пакетно

**02** Индивидуально  
по сроку

# Утверждение КИР



Кто утверждает

Как часто  
пересматриваются

Централизованный  
пересмотр

Установление по  
нововведениям

**01** Руководители БП

**01** Сроки  
регламентируются

**01** Пакетно

**01** С принятием риска

**02** Комитет

**02** По запросу

**02** Индивидуально  
по сроку

**03** Органы управления

# Утверждение КИР



Кто утверждает

Как часто  
пересматриваются

Централизованный  
пересмотр

Установление по  
нововведениям

**01** Руководители БП

**01** Сроки  
регламентируются

**01** Пакетно

**01** С принятием риска

**02** Комитет

**02** По запросу

**02** Индивидуально  
по сроку

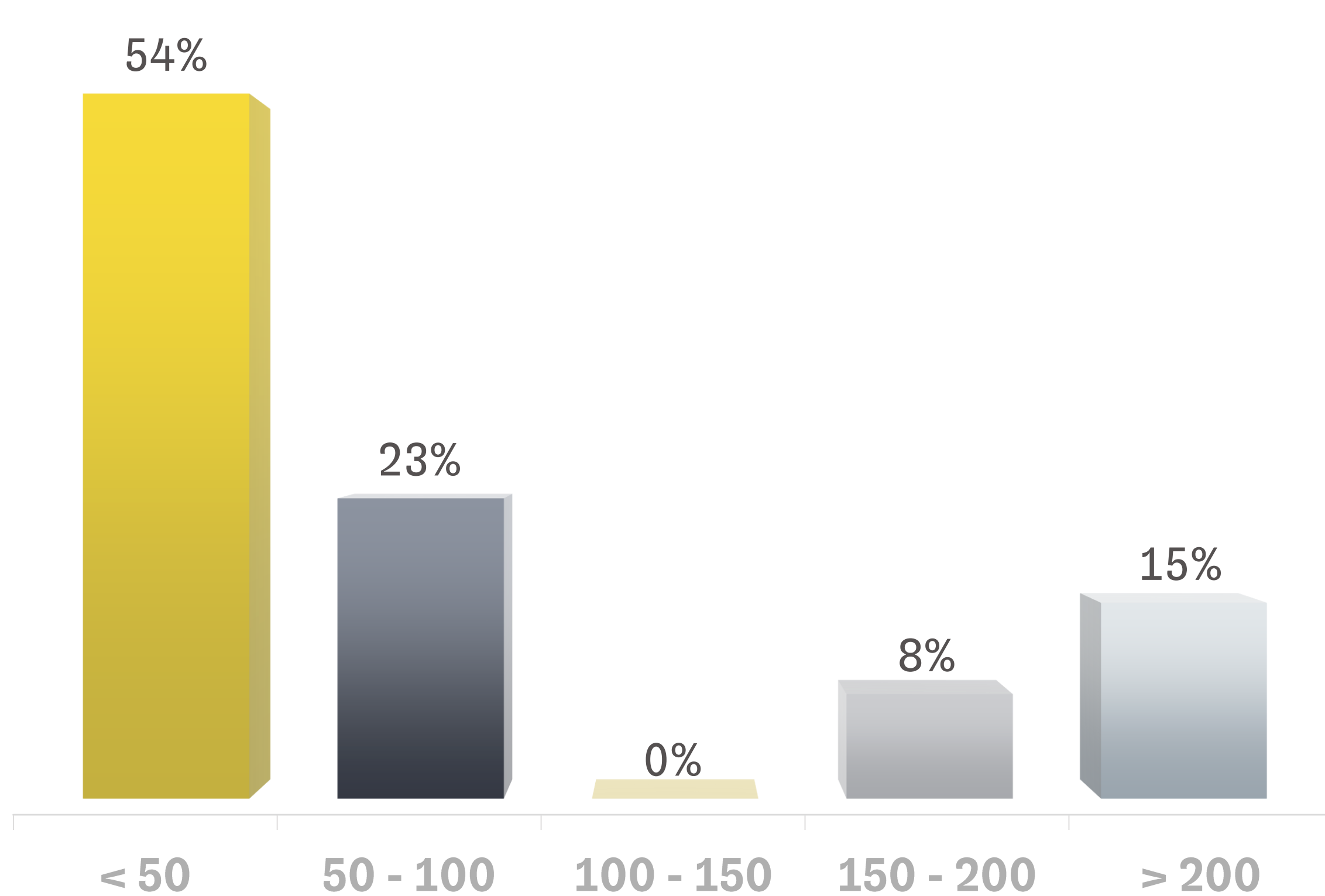
**02** Отложено

**03** Органы управления

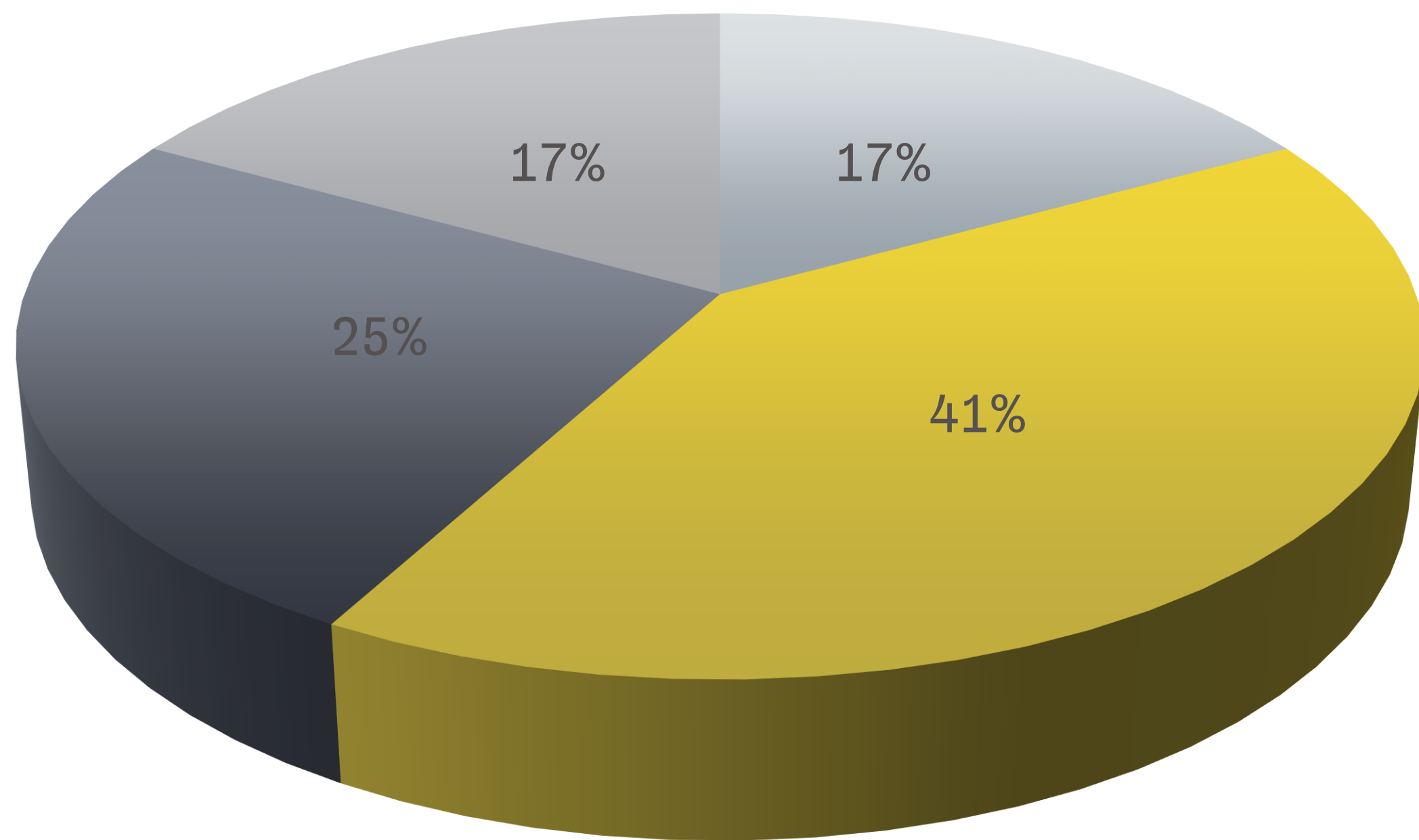


# **Результаты опроса**

# Какое количество КИР, не учитывая КПУР?



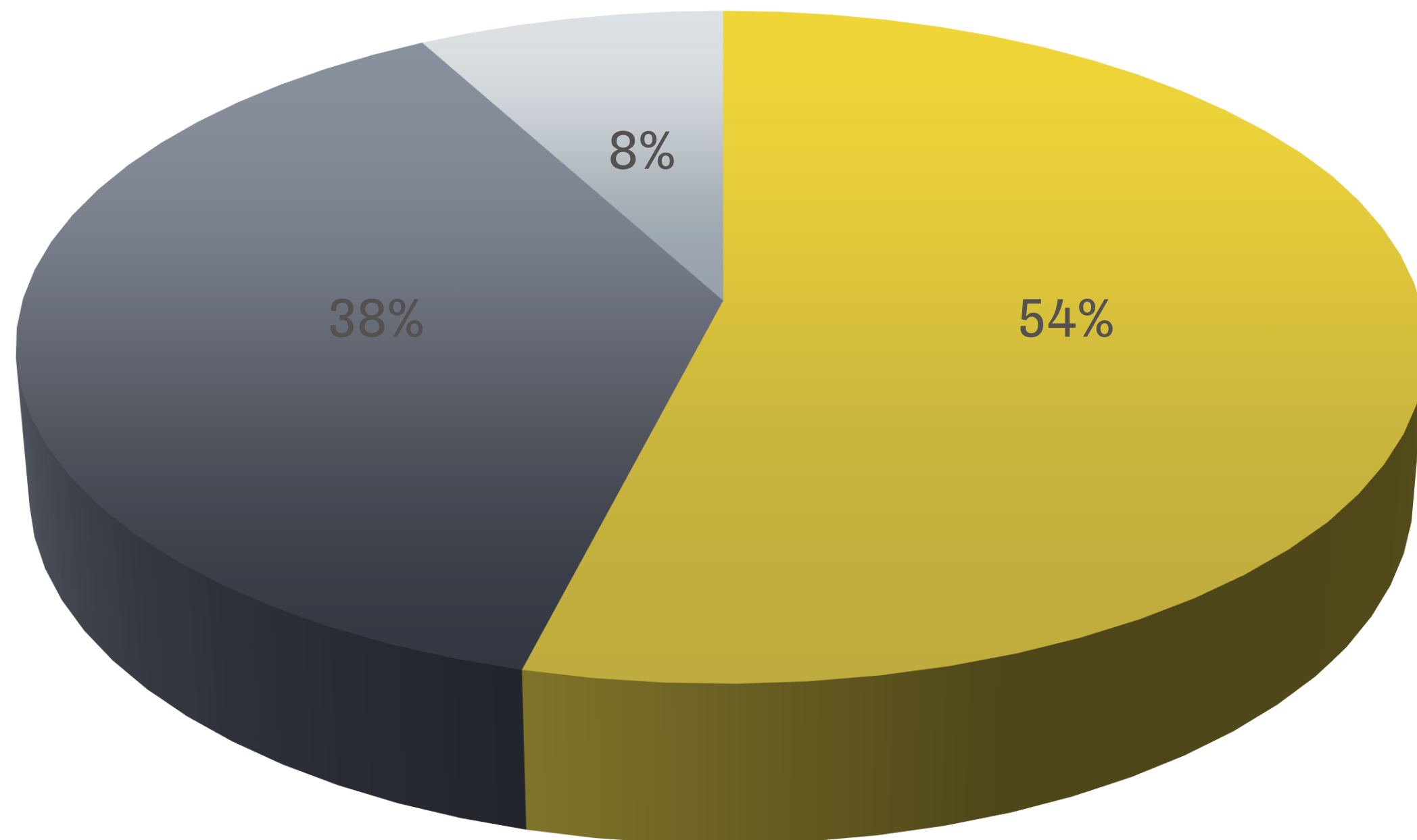
# Какая доля предиктивных КИР?



■ > 50%    ■ 10% - 50%    ■ < 10%    ■ отсутствуют



# С помощью чего мониторят КИР?



■ Excel

■ Система управления операционными рисками (ORM)

■ BI-инструменты (Qlik, Tableau, Power BI)





**ТИНЬКОФФ**

**Спасибо за внимание!**

**Подписывайтесь на наш тг-канал**





**КПУР**<sub>ИБ-6</sub>



$$\text{КПУР}_{\text{ИБ-6}} = \frac{\text{сумма денежных средств, по которой получены уведомления, связанные с осуществлением перевода денежных средств без согласия клиента}}{\text{общая сумма переводов денежных средств}}$$

**Сумма переводов за квартал**

**Сигнальное значение  
2022 → 2023**

**Контрольное значение  
2022 → 2023**

0,005% →  
0,002%

0,05% → 0,005%

10 млрд.

200 тыс. руб.

500 тыс. руб.

# Как считать КПУР<sub>ИБ-6</sub>?



Что включает сумма д.с., по которой получены уведомления?

- 1. Клиент сам позвонил в банк + Fraud-правило НЕ сработало
- 2. Клиент сам позвонил в банк + Fraud-правило сработало
- 3. Клиент в банк НЕ звонил + Fraud-правило сработало

Что включает общая сумма переводов д.с.?

- 1. Сумма всех расходных операций клиентов по картам и в ДБО
- 2. Сумма всех расходных операций по кассе
- 3. Сумма всех приходных операций по картам и в ДБО
- 4. Сумма всех приходных операций по кассе