

Команда операционных рисков Группы Сбер



ИМЯ

Анна Васянина

ДОЛЖНОСТЬ

Управляющий директор

EMAIL

Vasyanina.A.Yu@sberbank.ru



ИМЯ

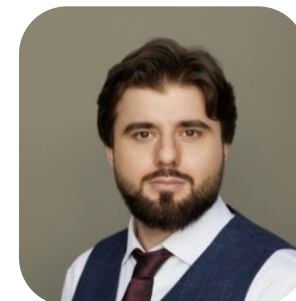
Мария Мурашова

ДОЛЖНОСТЬ

Исполнительный директор

EMAIL

MVMurashova@sberbank.ru



ИМЯ

Александр Ерзинкян

ДОЛЖНОСТЬ

Руководитель направления

EMAIL

AGErzyan@sberbank.ru





Команда
Сбера



Управление
операционных
рисков

А что, если ваш риск-менеджер — не человек?

Мультиагентная система управления
операционными рисками

Управление операционных рисков Группы Сбер



2024 год

Внедрить риск-менеджмент в 80+ компаниях за 0 ₽

нефинансовый сектор экосистемы Сбера



**Дефицит
компетенций**



**Разный уровень
риск-культуры**



**12 отраслей
и лавина данных**

2024 год

Чё Ж делать, чё Ж делать ...

2024 год

Чё Ж делать, чё Ж делать ...

1. Построить методологический фундамент

2024 год

Чё Ж делать, чё Ж делать ...

2. Внедрить идентификацию и оценку рисков
1. Построить методологический фундамент

2024 год

Чё Ж делать, чё Ж делать ...

3. Реализовать мониторинг рисков
2. Внедрить идентификацию и оценку рисков
1. Построить методологический фундамент

2024 год

Чё Ж делать, чё Ж делать ...

4. Мотивировать на снижение уровня риска
3. Реализовать мониторинг рисков
2. Внедрить идентификацию и оценку рисков
1. Построить методологический фундамент

Как это сделать без компетентной команды?

4. Мотивировать на снижение уровня риска
3. Реализовать мониторинг рисков
2. Внедрить идентификацию и оценку рисков
1. Построить методологический фундамент

2024 год

А может, создать команду из AI агентов?

Методолог – напишет методологию и ответит на вопросы

Риск-координатор – проведет мониторинг процесса и зарегистрирует инцидент

Аналитик – сформирует отчетность и подсветит проблемные зоны

Риск-менеджер – поможет бизнесу оценить риски продукта



Семейство агентов

эволюция развития 2024-2026гг

Семейство Агентов — 2024 г.



Методолог

Методолог • 2024-2026

2024 год

- Знаю методологию ОР

2025 год

- Знаю все стандарты Группы
- Синтезирую знания из разных документов
- Автоматически получаю новые знания

2026 год

- Адаптирую методологию под требование Группы
- Проверяю подходы на соответствие стандартам

Норм на связи

расскажи из стандарта об Условия признания нематериальных активов

Нематериальными активами признаются объекты, одновременно удовлетворяющие следующим условиям:

- Способность приносить экономические выгоды в будущем.
- Идентифицируемость (возможность обособления или отделения от организации).
- Ограничения доступа иных лиц к экономическим выгодам от использования объекта (контроль над объектом).
- Право на получение экономических выгод от использования объекта в будущем.
- Использование в течение более чем 12 месяцев.
- Отсутствие намерения продажи объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла.
- Отсутствие материально-вещественной формы.
- Надежное определение первоначальной стоимости.

Активы, не удовлетворяющие указанным условиям, учитываются в расходах периода, в котором завершены капитальные вложения. Для учета нематериальных активов используется классификация по видам и группам. Списание нематериального актива происходит при отсутствии перспектив его дальнейшего использования или выбытия. Результат от выбытия включается в расходы периода. Полностью амортизированные объекты продолжают учитываться на балансовых счетах, если продолжают использоваться. Решение о списании принимается комиссией по результатам ежегодной инвентаризации.

Источник: Сборник стандартов бухгалтерского учета Группы Сбер N 5404 (стандарт бух. учета Немат. активы)

Ответ дан на основании следующих документов

Документы Группы

1. Сборник стандартов бухгалтерского учета Группы Сбер N 5404 (стандарт бух. учета Немат. активы)

твой ИИ помощник



Норм на связи

Документы Группы

1. Сборник стандартов бухгалтерского учета Группы Сбер N 5404 (стандарт бух. учета Немат. активы)

в каких случаях списания нематериальных активов будет операционным риском

Списание нематериальных активов будет операционным риском в следующих случаях:

1. **Досрочное списание (выбытие, потеря, уничтожение) нематериальных активов в результате реализации события операционного риска** (например, хищение, физическое уничтожение, повреждение имущества).
2. **Обесценение стоимости нематериальных активов** вследствие начисления амортизационных расходов по причине операционного риска (например, при списании с баланса нематериальных активов, испорченных или уничтоженных в результате события операционного риска).

При таких событиях возможны финансовые потери, включая расходы на восстановление или компенсацию ущерба, а также репутационные риски. В случае выявления недостачи нематериальных активов при инвентаризации или других обстоятельств, когда от использования или выбытия нематериального актива не ожидается никаких будущих экономических выгод, также может возникнуть операционный риск.

Таким образом, списание нематериальных активов может привести к операционным рискам, если оно вызвано событиями операционного риска или обесценением активов.

Ответ дан на основании следующих документов

Документы Группы

1. Сборник стандартов бухгалтерского учета Группы Сбер N 5404 (стандарт бух. учета Немат. активы)

твой ИИ помощник

Семейство Агентов — 2024 г.



Методолог



Риск-координатор

Риск-координатор

2024 год

- Знаю методологию ОР
- Умею заполнять поля ИОР из диалога с пользователем

2025 год

- Выявляю ИОР на транзакциях из 1С
- Классифицирую и определяю причины
- Связываю события с рисками

2026 год

- Могу ли я предотвратить ИОР ...



Норм на связи

сегодня выявлено что со склада пропало оборудование стоимостью 20 млн руб. кражу совершили неизвестные лица вчера ночью

Я заполнил часть полей формы на основе предоставленного описания

Я твой ИИ помощник



—Регистрируем новое событие

Что произошло?

Описание события*

Вчера ночью с предприятия украли оборудование на 20 млн руб., виновные не установлены.

Профиль риска*

Повреждение / утрата имущества

Выявлено в рамках аудита

Конфиденциально ⓘ

Где произошло?

Структурное подразделение*

ООО "Тестовая компания"

Когда произошло?

Начало периода*

13.03.2026

Окончание периода

13.03.2026

Отменить

Сохранить

Семейство Агентов — 2024 г.



Супервайзер (начальник)



Риск-координатор



Методолог

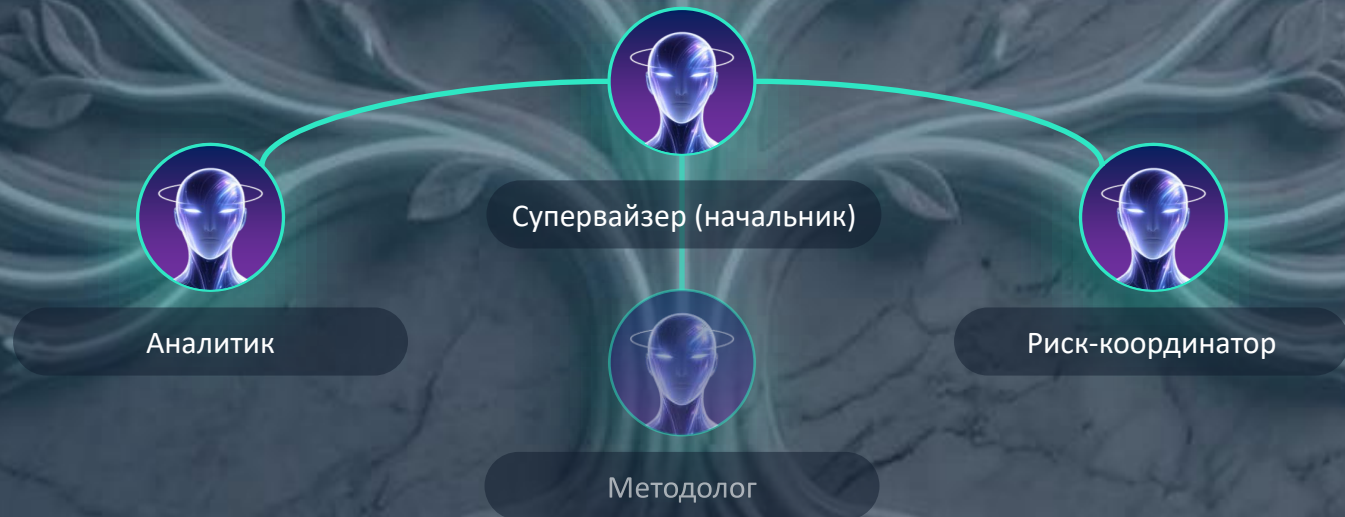
Супервайзер

Обеспечиваю единый клиентский опыт пользователя

1. Получаю запрос пользователя
2. Решаю какого агента вызвать
3. Формирую финальный ответ, решение



Семейство Агентов — 2025 г.



AI Аналитик

2024 год

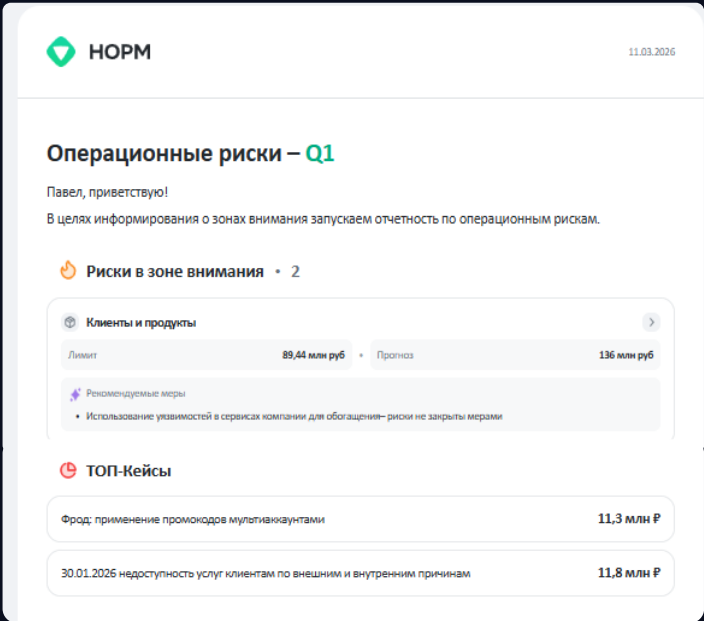
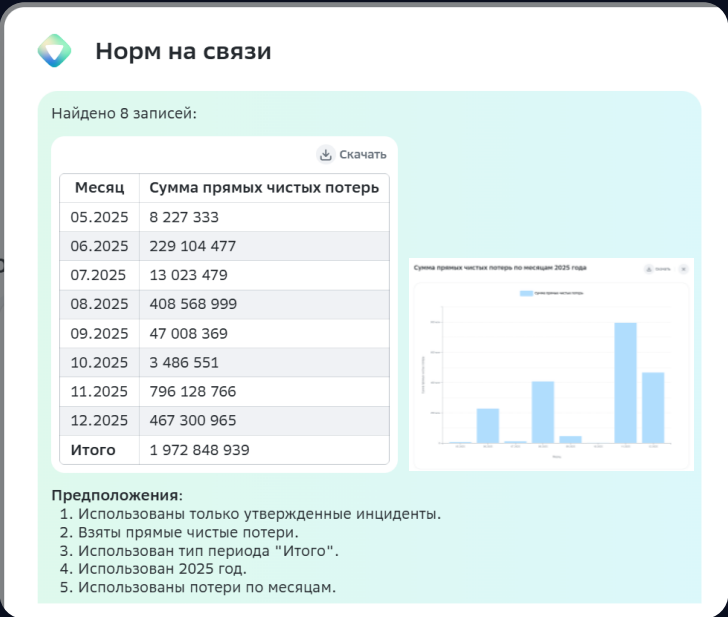
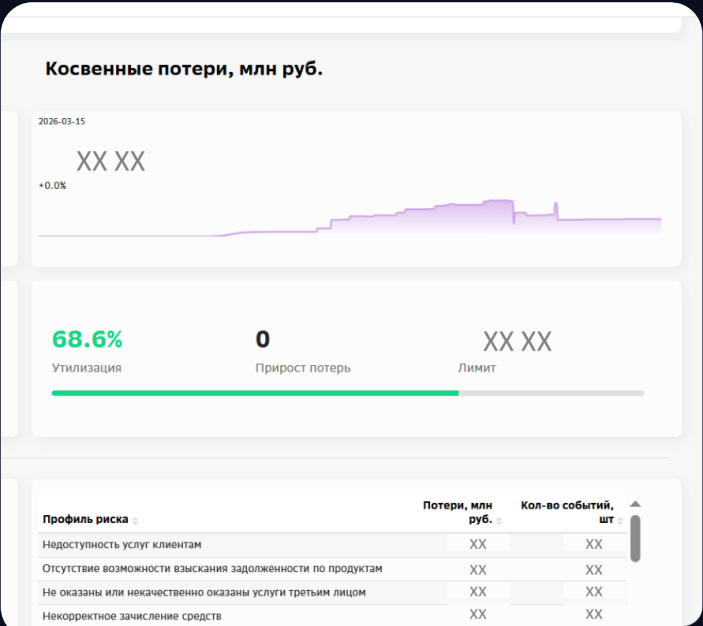
- Дэшборды
- Отчеты в эксель

2025 год

- Агент пишет SQL запросы
- Формирует аналитику
- Создает графики

2026 год

- Информирую CEO о фокусах внимания



Семейство агентов — 2025 г.



Риск-менеджер операционного риска

1. Знаю все о бизнесе своей компании
2. Анализирую изменения продуктов, процессов, внешние сигналы, сделки
3. Выявляю и оцениваю риски
4. Рекомендую меры для снижения потерь
5. Участник совета директоров с 2026 г.



Риск-менеджер операционного риска

1. Знаю все о бизнесе своей компании
2. Анализирую изменения продуктов, процессов, **внешние сигналы**, сделки
3. Выявляю и оцениваю риски
4. Рекомендую меры для снижения потерь
5. Участник совета директоров с 2026 г.



Внешние сигналы

Медиа-пространство



Агент репутационного риска

3 500+

источников

20 000

новостей/день

Регуляторные новаций



Агент регуляторного риска

300+

новаций/мес

100+

компаний

pravo.gov.ru

Отчеты регулятора



Агент мониторинга
регуляторного риска

70+

ведомств

~15 000

проверок/мес

proverki.gov.ru

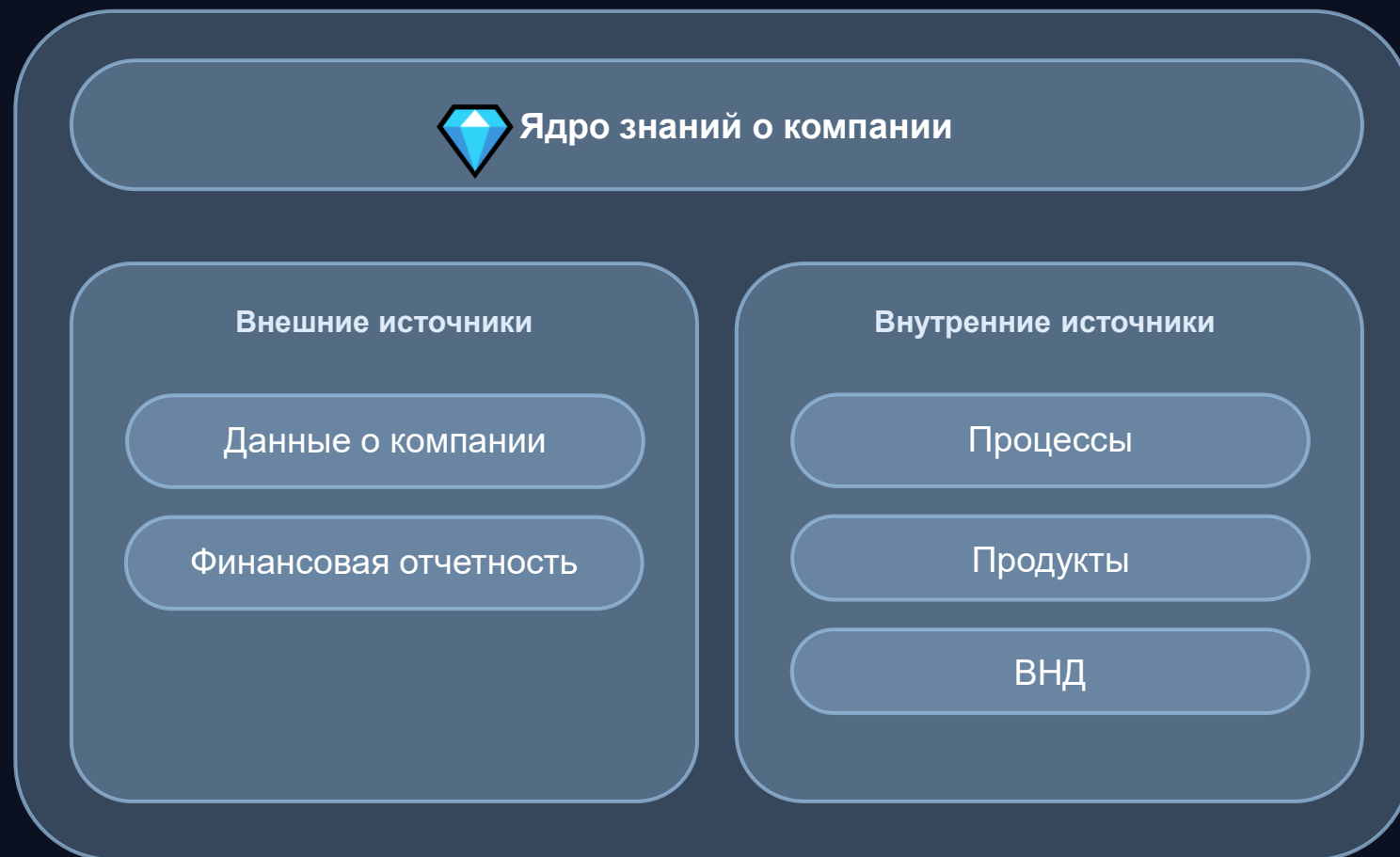
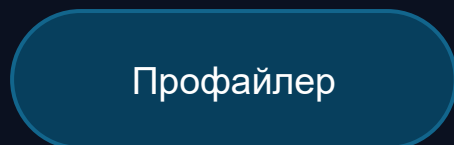
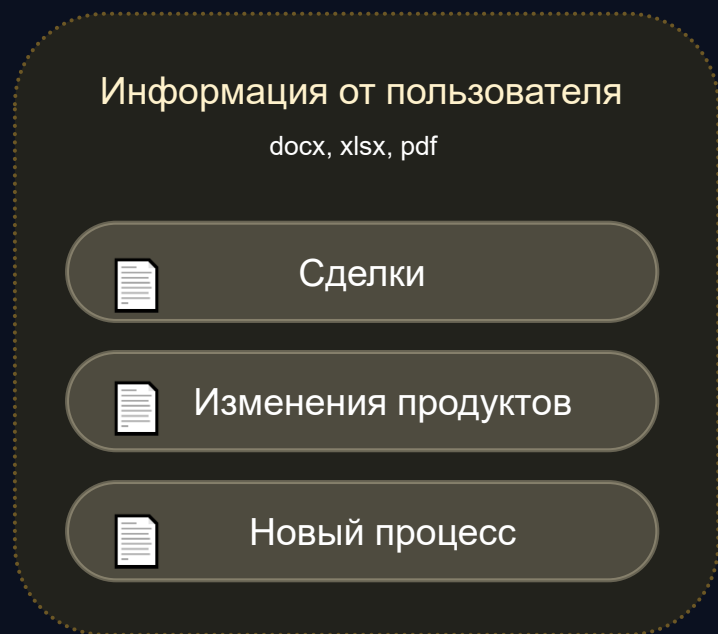


Как работает AI риск-менеджер



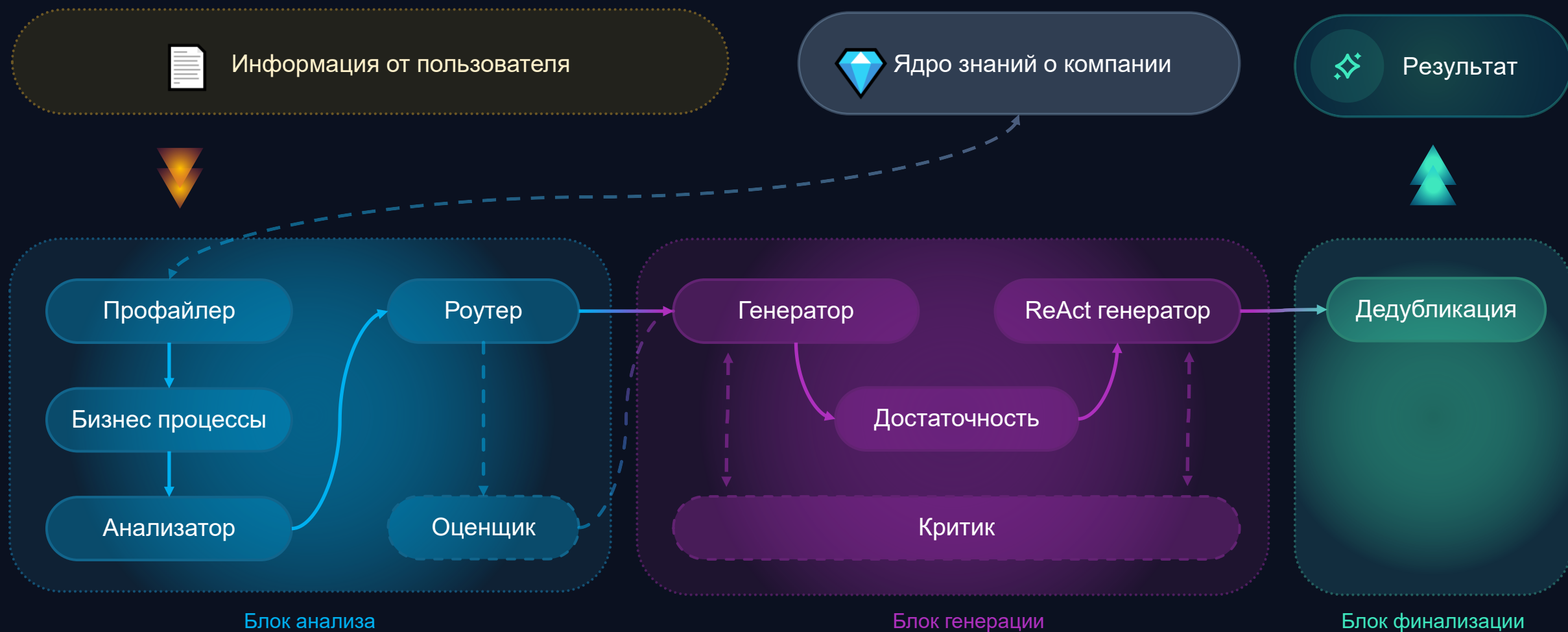
Что под капотом риск-менеджера?

Источники знаний



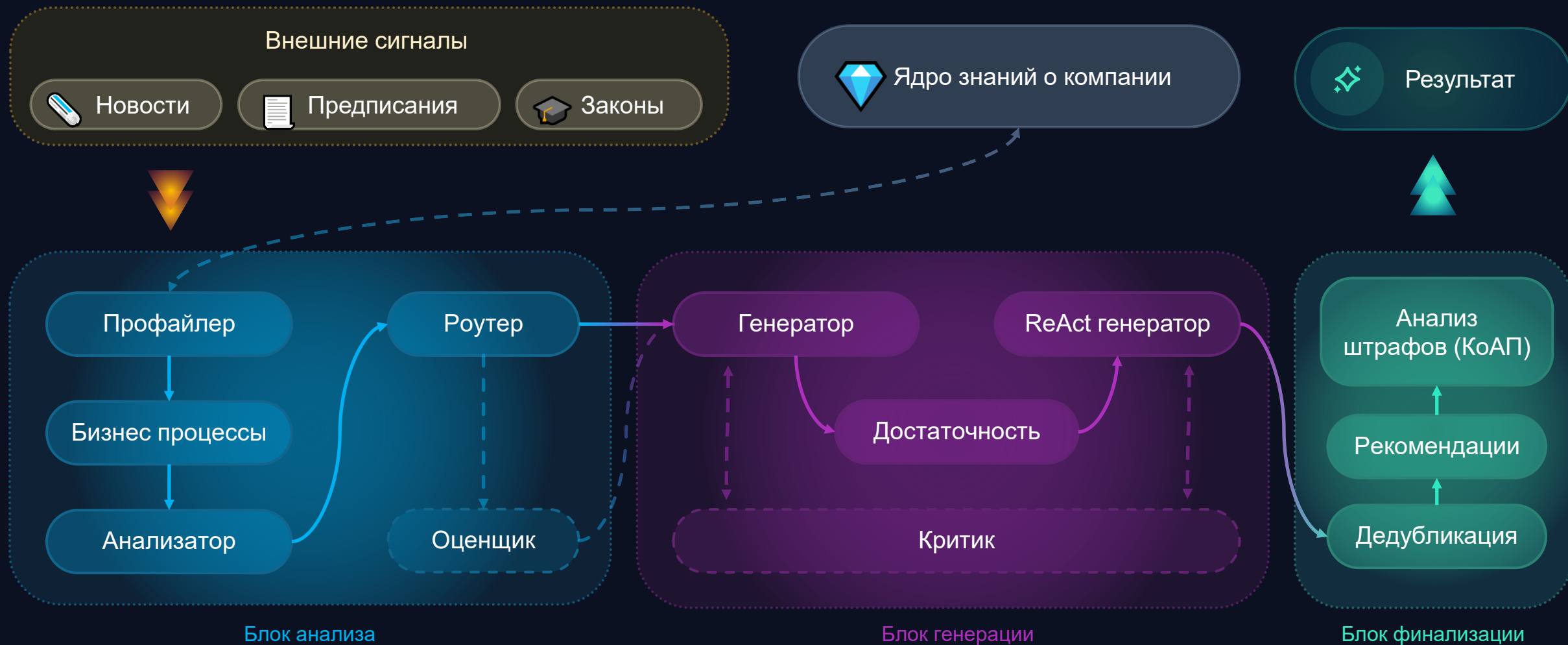
Что под капотом риск-менеджера?

Архитектура агента операционного риска



Что под капотом риск-менеджера?

Развитие: репутационный и регуляторный риск



Что под капотом риск-менеджера?

Технологические решения



Столкновение с реальностью

Проблема



Инфраструктурный разрыв и нестабильность результата



Недоверие и непредсказуемость запроса пользователя



Скорость работы агентов

Решение

- Планирование тиража с учетом стабилизации агента и интеграций
- Выстраивание системы многоуровневой валидации: использование Pydantic и Structured output, JSON validation
- Семантическое сравнение результатов с голдами

- Финальное решение оставляем за человеком
- Онлайн аналитика пользовательской оценки качества работы агентов (лайки/дизлайки)
- Расширение объема тестовых корзин

- Внимание к оптимизации контекста
- Внедрение векторных БД
- Кэширование и память (убираем повторения)

AI-агент – новый источник риска



Автономность порождает новый класс угроз

По мере проникновения агентов в процессы и роста их автономности — роль этого нового вида угроз будет неуклонно расти



Риски агентов — это не будущее, это уже реальность



С какими рисками в проекте мы столкнулись

Галлюцинации

Генерация ложной, противоречивой информации. Модель выдумывает факты, не имея источника данных



Внутренний Критик

Паттерн самопроверки: агент или отдельная LLM валидирует решения перед выдачей результата

Дрейф качества

Деградация ответов при изменении моделей или данных. Итоговый ответ перестаёт решать запрос пользователя



LLM-as-a-Judge

Независимая модель оценивает качество ответов по формализованным критериям на регулярной основе

Промпт-инъекции

Манипуляция входными данными с целью выполнения несанкционированных действий или раскрытия информации



Red teaming

Регулярное тестирование со стороны кибербезопасности

Что нам дали агенты

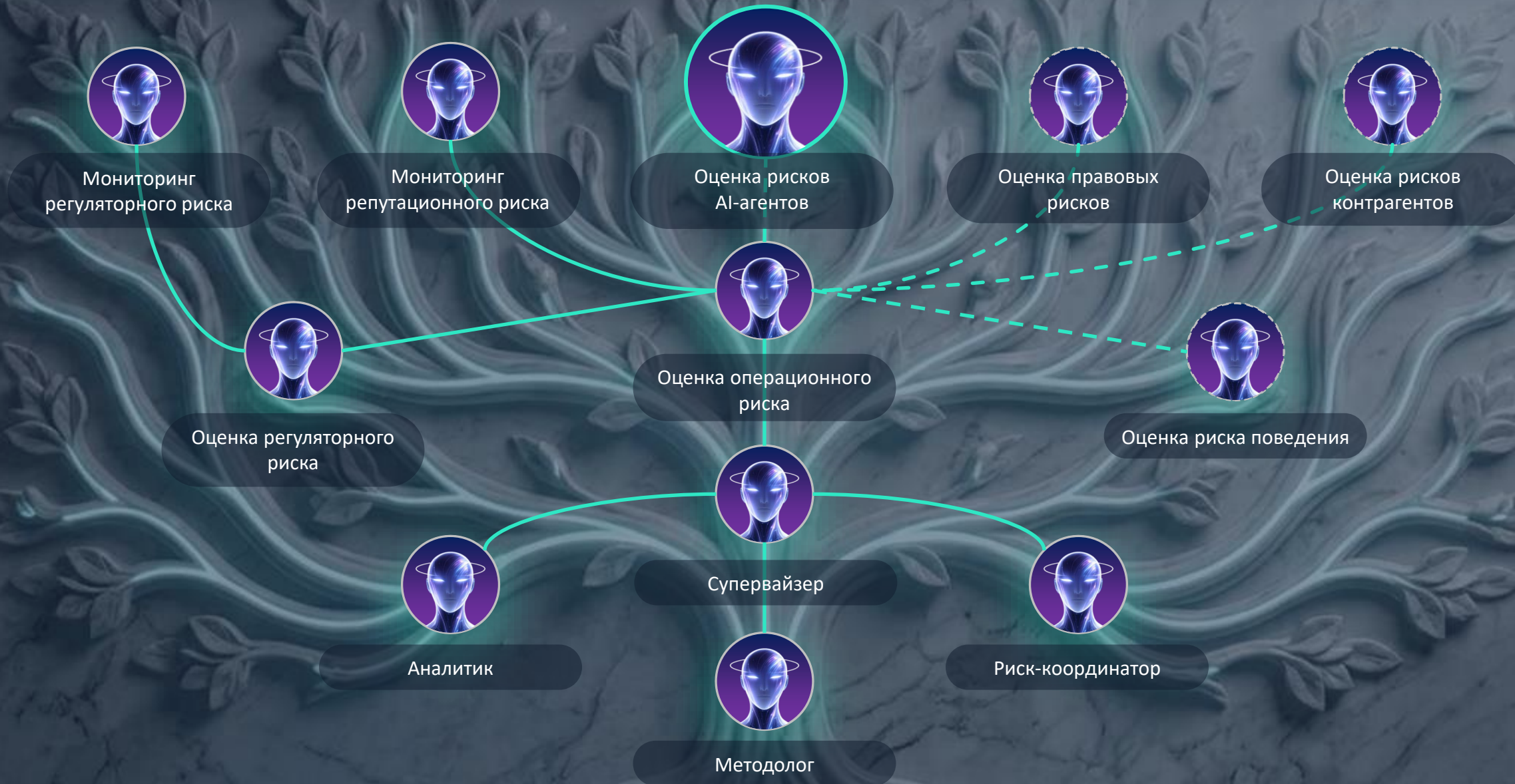
x*10 выявлено рисков

x*3 идентификации потерь

10% на опер риски в KPI CEO компании



Семейство агентов — эволюция развития



Команда операционных рисков Группы Сбер



ИМЯ

Анна Васянина

ДОЛЖНОСТЬ

Управляющий директор

EMAIL

Vasyanina.A.Yu@sberbank.ru



ИМЯ

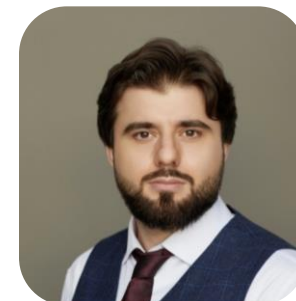
Мария Мурашова

ДОЛЖНОСТЬ

Исполнительный директор

EMAIL

MVMurashova@sberbank.ru



ИМЯ

Александр Ерзинкян

ДОЛЖНОСТЬ

Руководитель направления

EMAIL

AGErzyan@sberbank.ru

