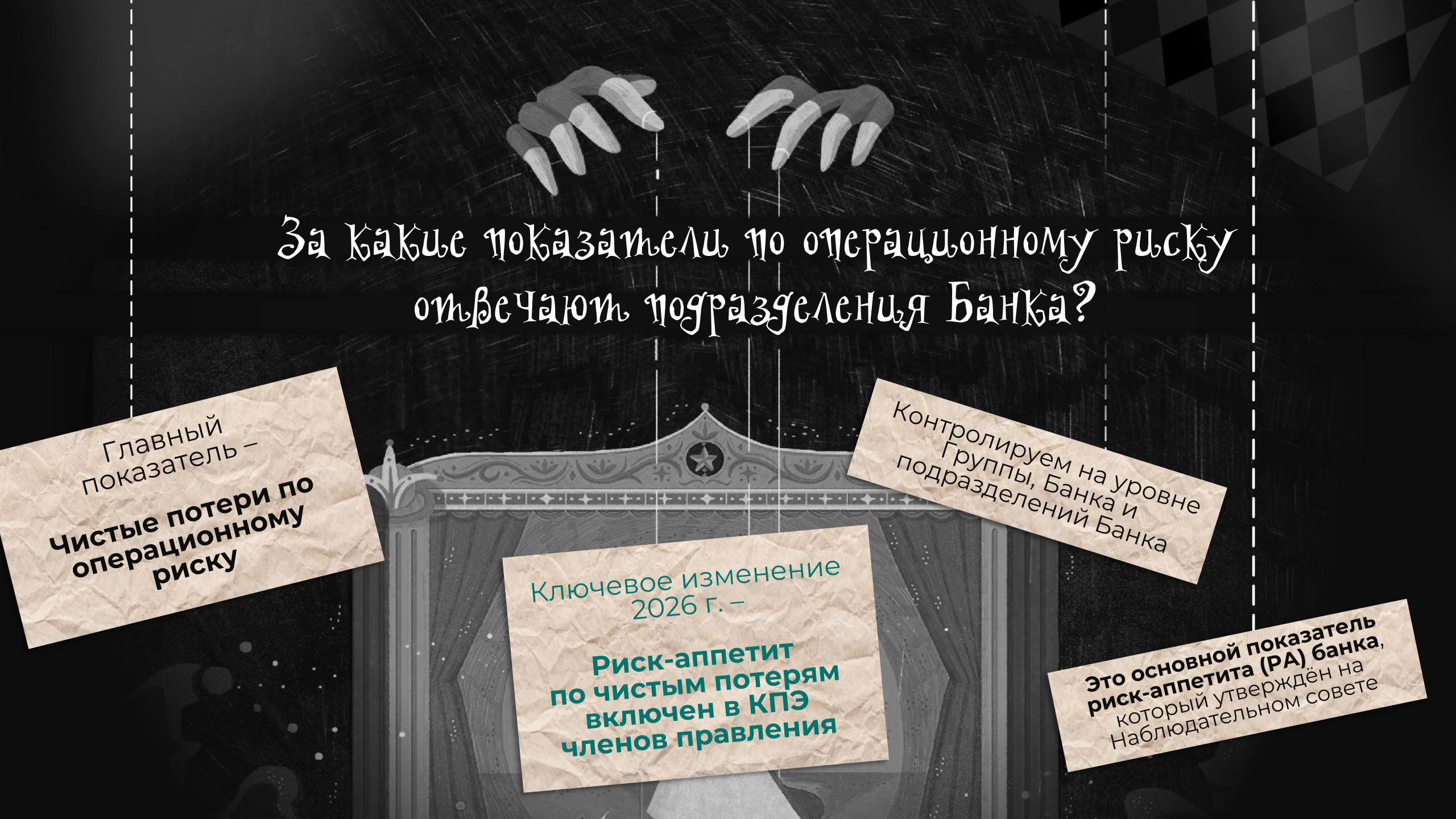


КПЭ

ПО ОПЕРАЦИОННОМУ РИСКУ НА УРОВНЕ ПРАВЛЕНИЯ

Опыт Банка ВТБ_____ Сергей Варакин, Банк ВТБ



За какие показатели по операционному риску отвечают подразделения Банка?

Главный показатель –
Чистые потери по операционному риску

Ключевое изменение
2026 г. –

Риск-аппетит по чистым потерям включен в КПЭ членов правления

Контролируем на уровне Группы, Банка и подразделений Банка

Это основной показатель риск-аппетита (РА) банка,
который утверждён на
Наблюдательном совете

The background is a dark grey surface covered with a repeating pattern of playing card symbols: hearts, spades, diamonds, and clubs. Several playing cards are scattered across the background, tilted at various angles. These include the Ace of Spades (showing a hand holding a sword), the Ace of Clubs (showing a hand holding a club), the Ace of Hearts (showing two figures), the Ace of Diamonds (showing a hand holding a diamond), the Ace of Spades (showing a hand holding a sword), the Ace of Clubs (showing a hand holding a club), the Ace of Hearts (showing two figures), and the Ace of Diamonds (showing a hand holding a diamond).

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К КОНТРОЛЮ РА

на уровне подразделений Банка



Регуляторный
подход – Л16-П

Управленческий
подход

Регуляторный
подход – Л16-П

Управленческий
подход

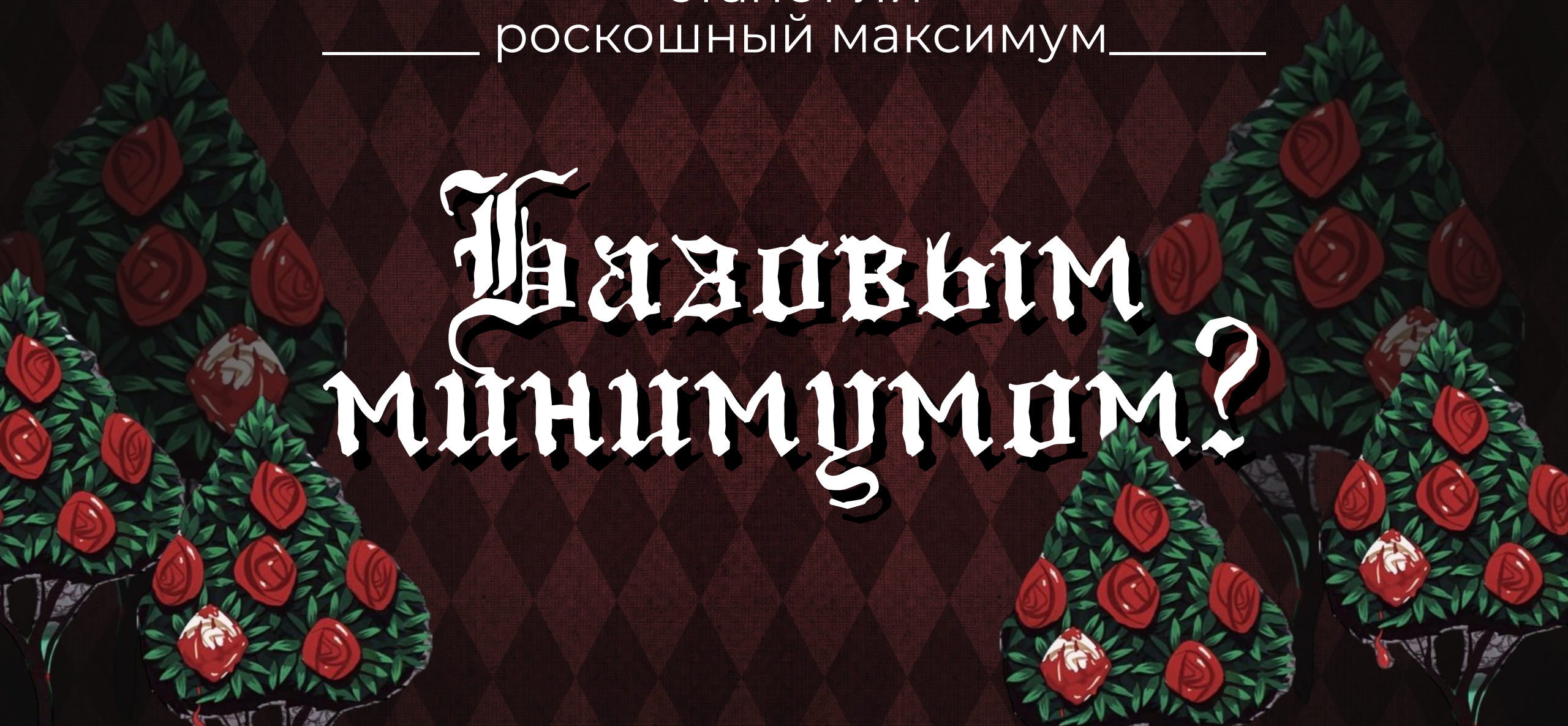
Регуляторный подход
с окт. '26 г. (З624-У)

Управленческий
подход

	Регуляторный минимум	Базовый	Расширенный	Прозвучный	Роскошный максимум
Каскадирование по направлениям деятельности	+	+	+	+	+
Каскадирование по процессам/подразделениям- владельцам процессов	+	+	+	+	+
Эскалация нарушений и ответственные в подразделениях	X	необязательны	необязательны	необязательны	необязательны
Каскадирование по крупным, верхнеуровневым бизнес- и функциональным блокам: Розница, Корпоративные клиенты – малый, средний, крупный бизнес, подразделения поддержки, сопровождения, ИТ и др.	X	+	+	+	+
Эскалация нарушений с закреплением ответственных руководителей	X	+	+	+	+
Каскадирование по подразделениям	X	X	+	+	+
Эскалация нарушений с закреплением ответственных	X	X	+	+	+
Учет в КПЭ Членов Правления – кураторов бизнес и функциональных блоков	X	X	X	+/-	+
Учет в КПЭ подразделений Банка	X	X	X	-/+	+

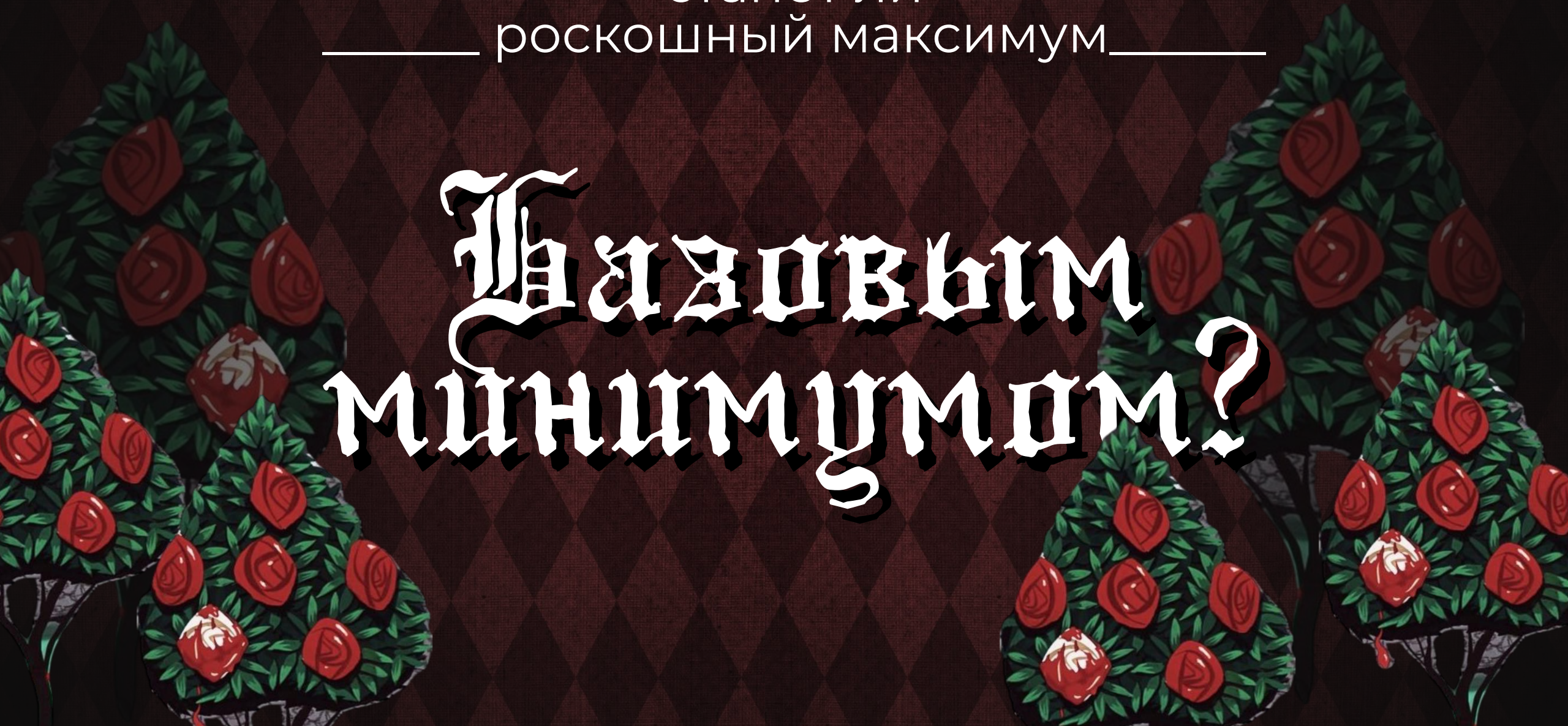
станет ли
_____ роскошный максимум _____

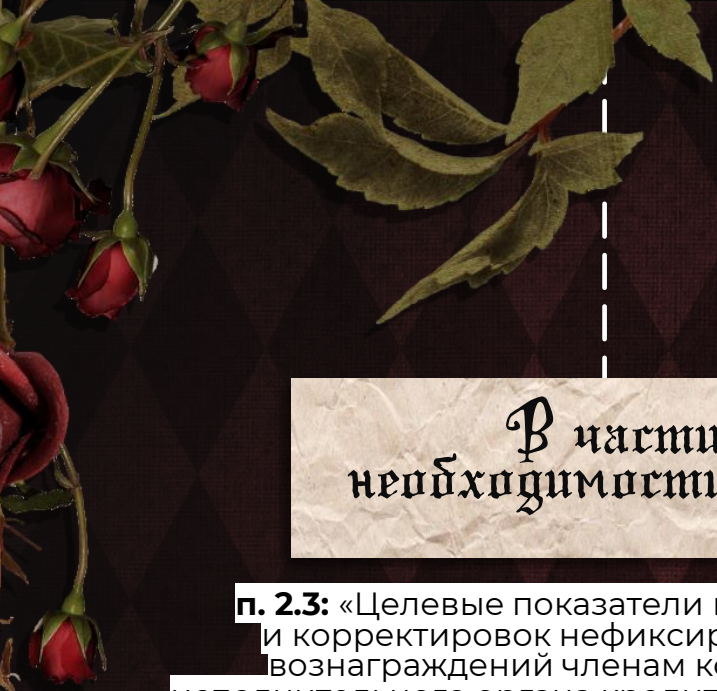
Базовым
минимумом?



станет ли
_____ роскошный максимум _____

Базовым
минимумом?





В части необходимости КЛЭ

п. 2.3: «Целевые показатели вознаграждений и корректировок нефиксированной части вознаграждений членам коллегиального исполнительного органа кредитной организации ...»:

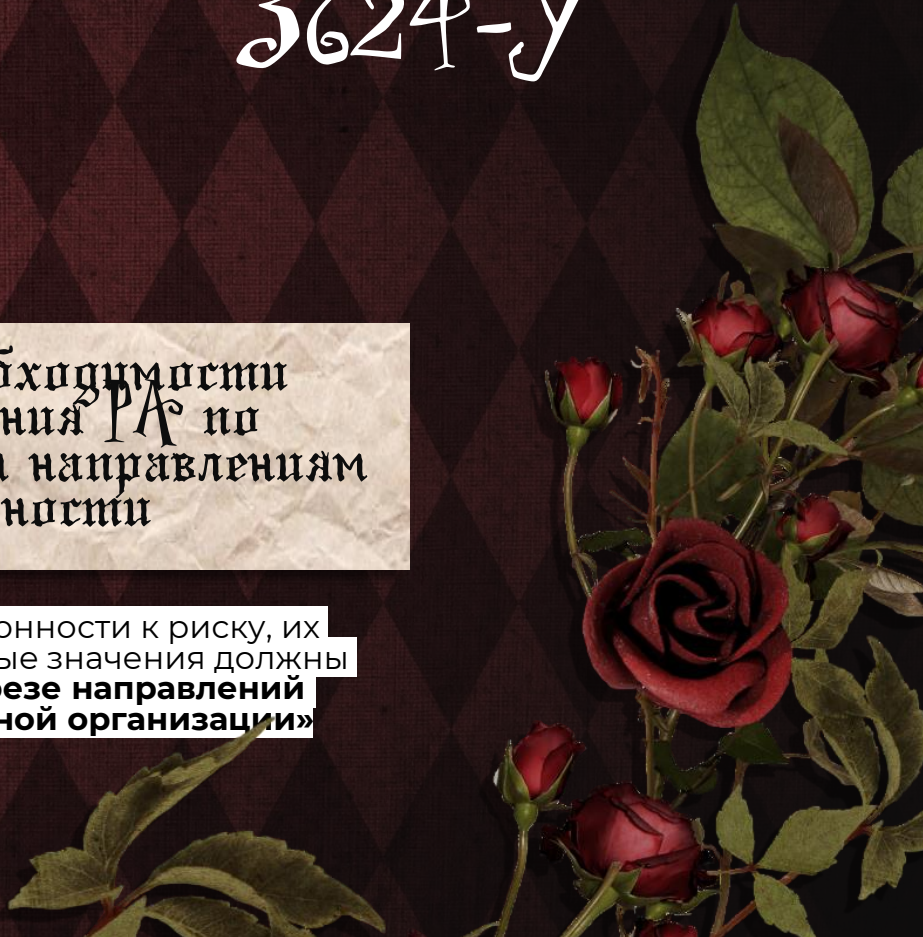
- должны включать информацию о выполнении показателей склонности к риску из подпункта 4.4.1 – это показатели достаточности капитала
- кредитная организация принимает самостоятельно решение о включении в целевые показатели информации о соблюдении показателей склонности к риску, определенных...
- › *подпунктом 4.4.4 – 3 КПУРа из обязательных показателей РА операционного риска*
- › *пунктом 4.5 – самостоятельно установленные показатели РА по видам операционного риска*

Планируемые изменения 3624-У



В части необходимости каскадирования РА по верхнеуровневым направлениям деятельности

П. 4.2: «Показатели склонности к риску, их сигнальные и контрольные значения должны определяться ... **в разрезе направлений деятельности кредитной организации**»



Чем помогает учет опрыска в КПЭ членов правления?

1. Превысили РА Банка. Кто отвечает?

Было: Член правления - CRO

Стало: CRO + члены правления,
не выполнившие КПЭ

2. Учет в системе мотивации членов Правления

Было: нет

Стало: КПЭ по рискам учитывается
с весом в мотивации.

- **Исполнение рекомендаций ЦБ**

3. Как реагируем или наказываем подчиненных при превышении РА

Было:

1. Выход на Комитет по ОР с отчетом о причинах и мерах.
2. Фиксируем превышение. При наличии свободного остатка из буфера РА – увеличение РА по запросу подразделения и с согласования УОР/Комитета по ОР. Превышение устраняется.
3. Выход на Комитет по ОР с отчетом о крупном РС с чистыми потерями 20+ млн руб. – как правило, являются причиной превышения РА

Стало:

1. При превышении триггера – выход на КУОРР
2. Увеличение триггера за счет буфера члена правления – по запросу подразделения в адрес Члена Правления. В случае положительного решения – превышение не фиксируем, на Комитет подразделение не выходит

4. Каскадирование КПЭ от члена правления на подчиненные подразделения

Было: нет

Стало: На усмотрение члена
правления. Некоторые уже
применяют и ставят ОР в КПЭ
подчинённых подразделений

● «Наказывать нельзя поощрять»

Решение о наказании
подчиненных подразделений
частично перекладывается
на члена правления



Как работает КПЭ?



Пороговых значения

1. Сигнал



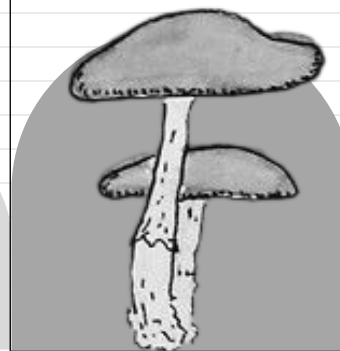
Выполнение КПЭ
100%

2. План



New ВПОДК

3. Триггер



Выполнение КПЭ
50%

4. Лимит



New ВПОДК

Выполнение КПЭ
0%

Где утверждаем пороговые значения?

Группа и банк в целом
По членам правления

Финансовый комитет, Комитет по ОР

Комитет по ОР, Правление, НС

Финансовый комитет

Где отчитываемся по превышениям?

Группа и банк в целом
По членам правления

Финансовый комитет

+ отчет ВПОДК

+ Правление, НС

Финансовый комитет

Хронология включения оператива в КПЭ

Ноябрь 2025
Финансовый комитет

Решение о включении
соблюдения РА в состав
КПЭ членов правления

Декабрь, 2025
Управление операционных
рисков

Пороговые значения РА по
Банку и Группе на 2026 г.
Подготовлены предложения

Декабрь, 2025
Комитет по операционным рискам

Продлили действие
каскадированного
РА по подразделениям до
утверждения КПЭ Членов
правления

Декабрь, 2025
Финансовый комитет

Значения РА по Банку и Группе
каскадированы на Членов
Правления в виде КПЭ.
Установлены 4 пороговых уровня
для каждого ЧП. План, Сигнал,
Триггер, Лимит

Декабрь, 2025
Правление и наблюдательный
совет

Утверждение РА по Банку
и Группе – Триггер и Лимит

Февраль 2026
Управление операционных рисков

КПЭ членов Правления
каскадирован по
подразделениям. План и Триггер.
Подготовлены предложения

Март, 2026
Управление операционных рисков

Согласование каскадированных
значений с подразделениями
банка. 141 подразделение Банка
в 5 бизнес и функциональных
блоках и 14 дочерних компаний

Март, 2026
Комитет по операционным
рискам

Утверждение
каскадированных значений
по подразделениям

Риск-аттешт:

Как определяли и рассчитывали

2 главные предпосылки,
принимаемые в расчет

1. Статистика потерь

- **Типовые риски:** прогноз по историческим данным; фоновый уровень потерь с учетом масштабирования на роста бизнеса
- **Крупные события:** средний уровень потерь от крупных нетиповых событий, прогноз на основе статистики. Не знаем, в каком именно виде и в каком подразделении реализуются, но можем предсказать примерный объем потерь

40%

итоговой
величины РА
Группы

2. Вызовы на следующий год

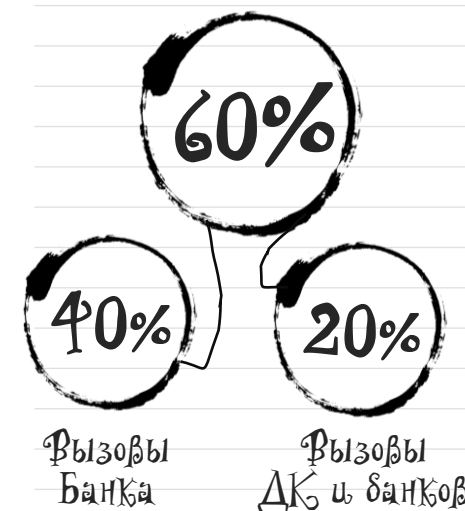
- Потери по риску недобросовестного поведения: рост чека по штрафам от Банка России
- Выявление исторических потерь по известным рискам. Например, утерянные кредитные досье
- Выявление событий операционного риска в «неразобранной» исторической дебиторской задолженности, подлежащей списанию
- Новые схемы мошенничества с потенциально высокими потерями
- Риски миграции: рост типовых рисков после присоединения дочерних банков, претензии и иски недовольных клиентов
- Крупные судебные иски
- Крупные потери в КИБ – традиционно с большим чеком
- Крупные потери от отдельных рисков в дочерних банках и компаниях
- ...

Источники
данных

и «вдохновения»

по вызовам

- самооценка
- анализ рисков новых продуктов и процессов
- выявление рисков в текущих процессах подразделениями – владельцами и Управлением операционных рисков
- анализ рисков при присоединении дочерних банков
- законодательные изменения
- и др.



Риск-аппетит по банку и группе: как обосновали

Результат прогноза с учетом вызовов – рост РА 2026 vs 2025

Для обоснования роста РА перед СРО, Комитетом по ОР, Правлением, Наблюдательным советом использовали:

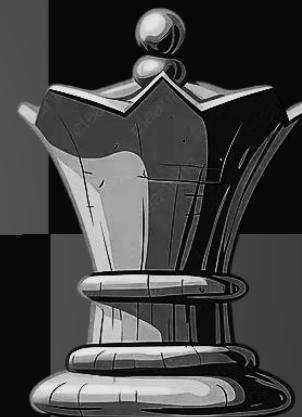
- описание вызовов, с которыми сталкивается банк;
- статистику Орикс: находимся в допустимых интервалах по показателю «Чистые потери к бизнес-индикатору» (КПОР_3)



В целом Верхнеуровневые значения:



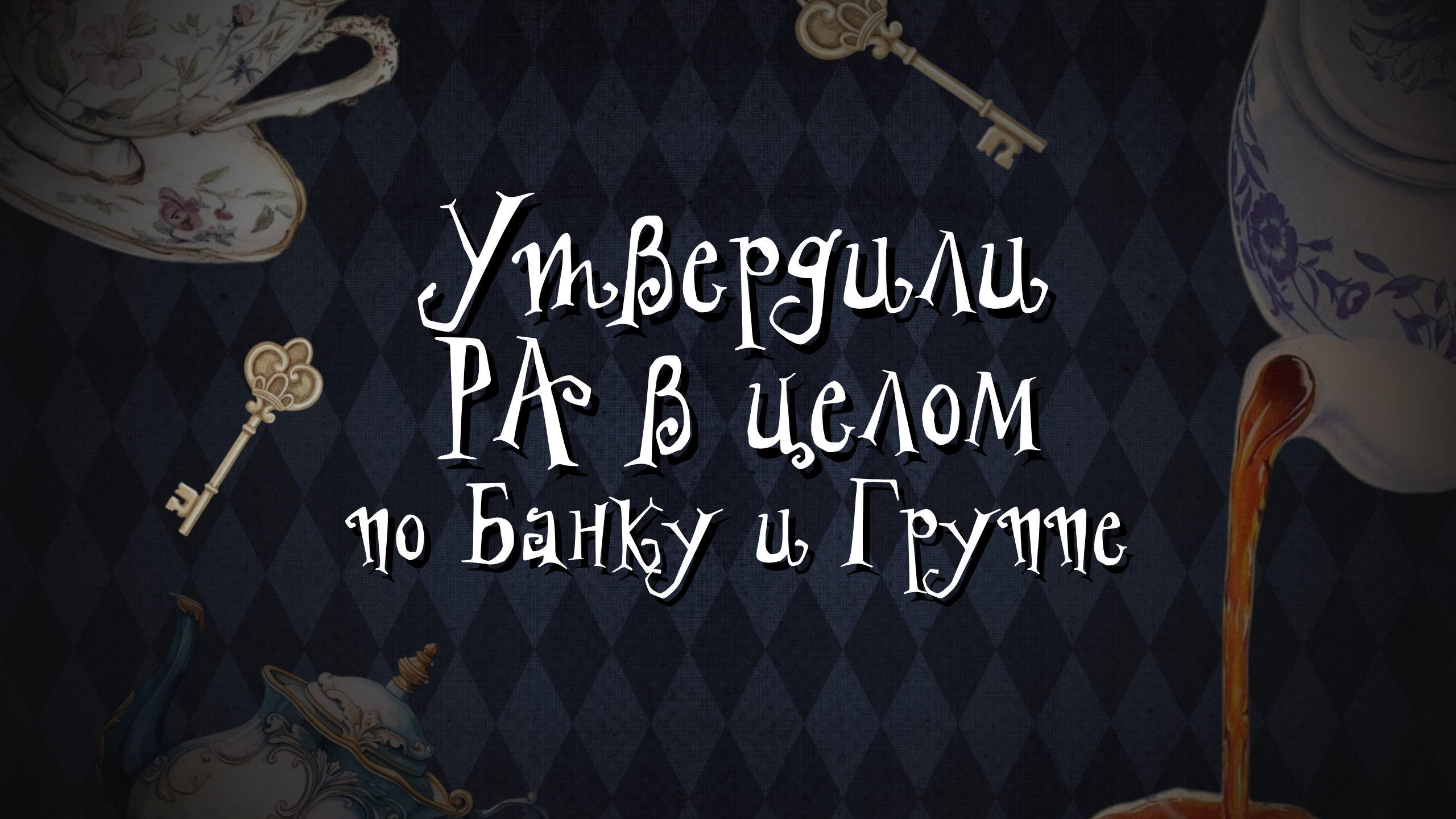
Триггер и Лимит
по Банку, Группе
Утвердили на
Наблюдательном совете



Сигнал, План (требования ВПОДК)
+2 пороговых значения для
Банка, дочерних банков РФ
Утвердили на Комитете
по ОР



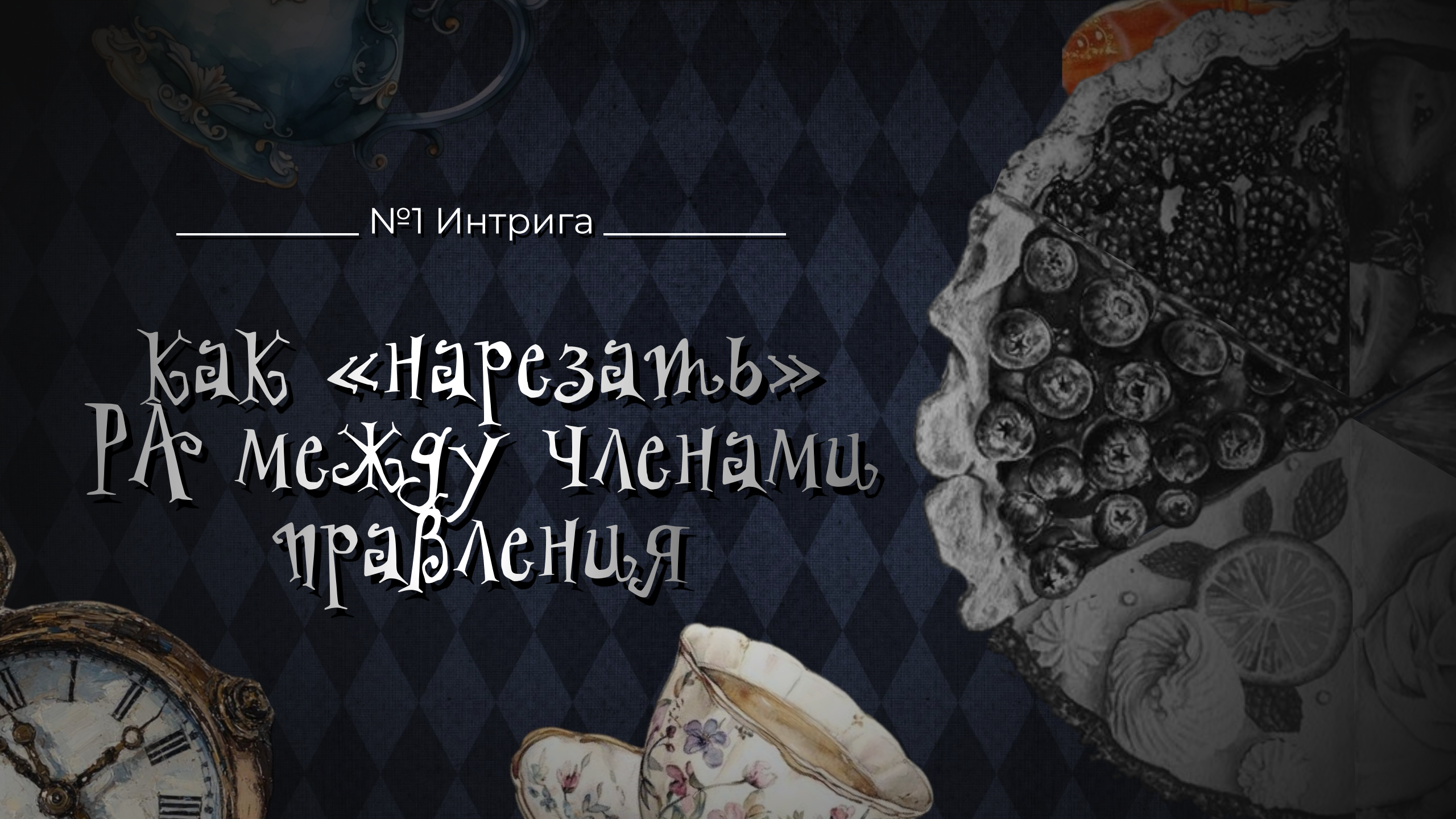
Индикатор
+1 пороговое значение
для дочерних компаний
и дочерних банков
за пределами РФ
Утвердили на Комитете по ОР



Утврдили
РА в целом
по Банку и Группе

№1 Интрига

Как «Нарезать» РА между членами правления





Члены правления
согласовали
распределение на
Финансовом комитете



Пропорционально потерям



Пропорционально рискам



Пропорционально новым вызовам



Комбинированный вариант

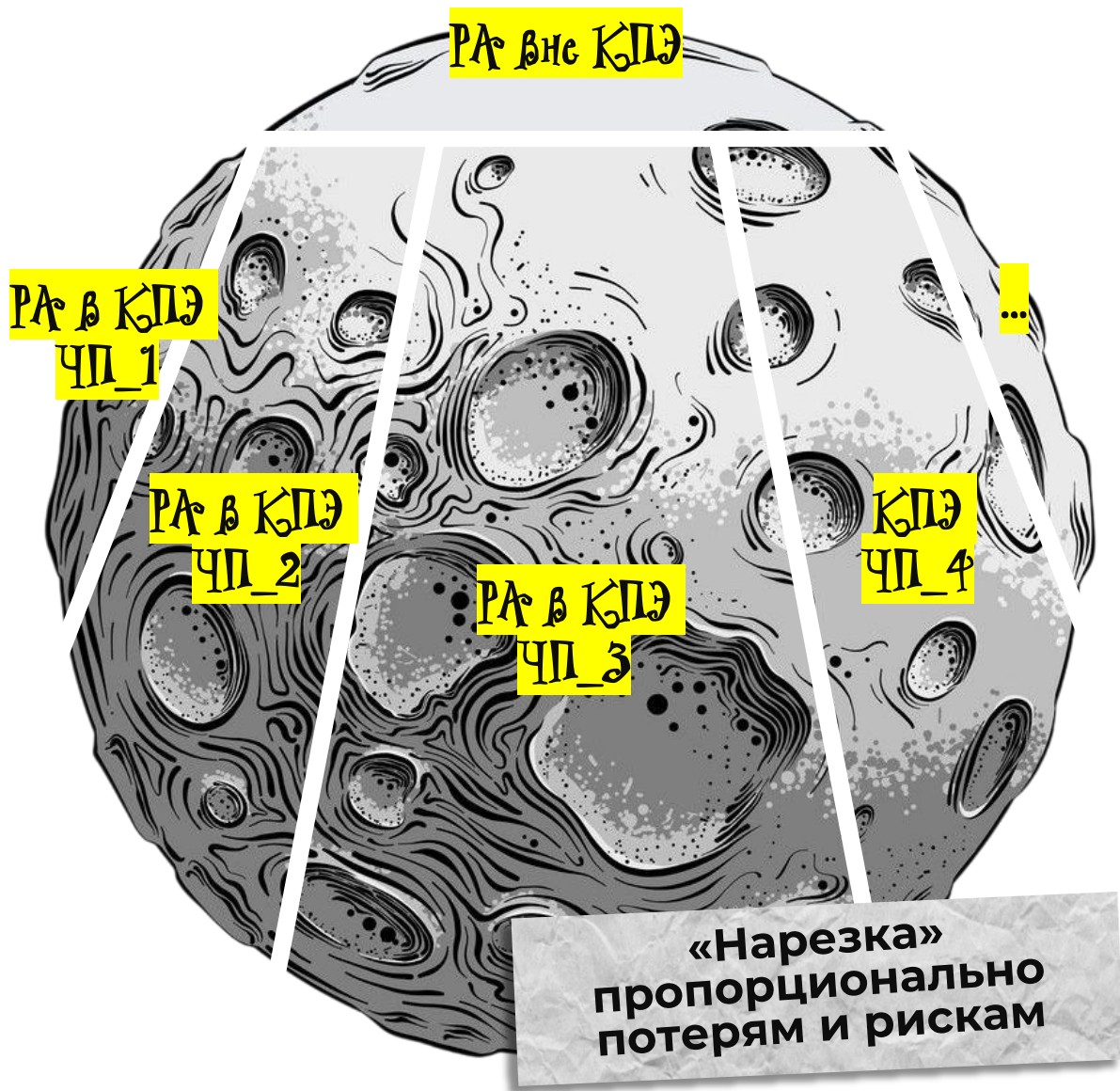
1) По каждому ЧП взяли максимальный риск-аппетит за 2024-2025 г.

2) Рассчитали доли каждого ЧП в общей сумме риск-аппетитов

3) Риск-аппетит в 2024-2025 гг. был установлен с учетом

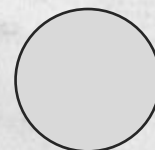
- статистики реальных потерь;
- прогнозным потерям от рисков, заявленных в самооценке

4) Дополнительно проверили, что вызовы, с которыми столкнется банк и которые адресованы каждому ЧП, покрываются расчетными суммами РА



Декомпозированный риск-аппетит в КПЭ Члена правления

_____(РА в КПЭ ЧП)____



СРО отвечает:
- за соблюдение РА Банка, Группы
в целом



Члены правления отвечают
за- за соблюдение своего КПЭ



Часть РА Банка не включена в КПЭ
членов Правления, отвечает СРО,
т.к. отвечает за весь РА Банка

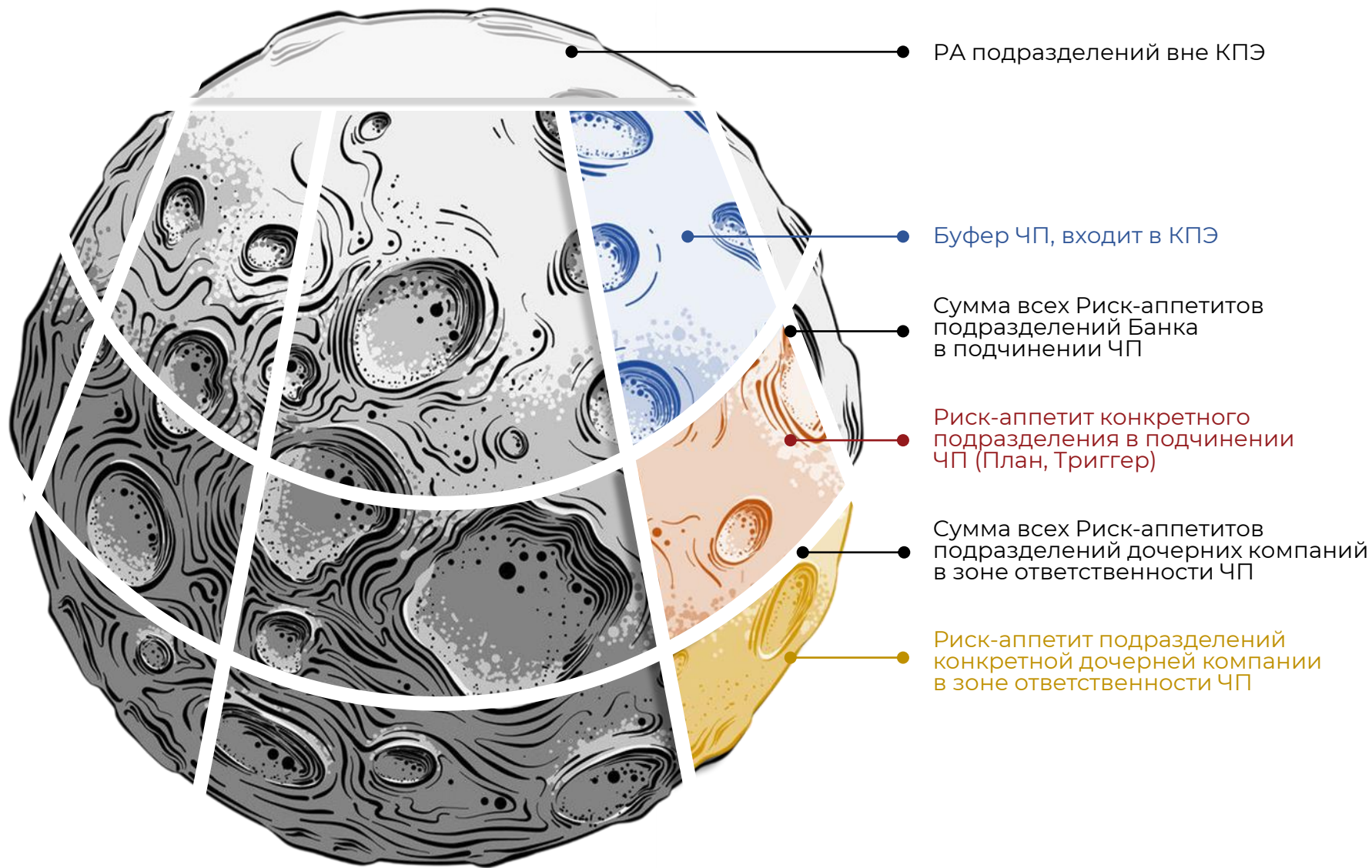
Как обеспечить соблюдение КПЭ Члена правления?

1. Каскадируем
на подчиненные
подразделения

2. Учитываем новую
особенность 2026 г.:

сквозная
ответственность
члена правления
за риски в банке
и компаниях Группы
в зоне своей
ответственности

Как выглядят полностью каскадированный РА и КПЭ



Иа что похоже каскадирование руск-аппетита и КПЭ?



№2 Интрига

Как каскадировать рыск-аппетит между подразделениями





Подразделения

ЧП 1

Подразделения

ЧП 2

Подразделения

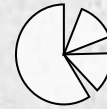
ЧП 3

Подразделения

ЧП 4



Аналогично членам правления



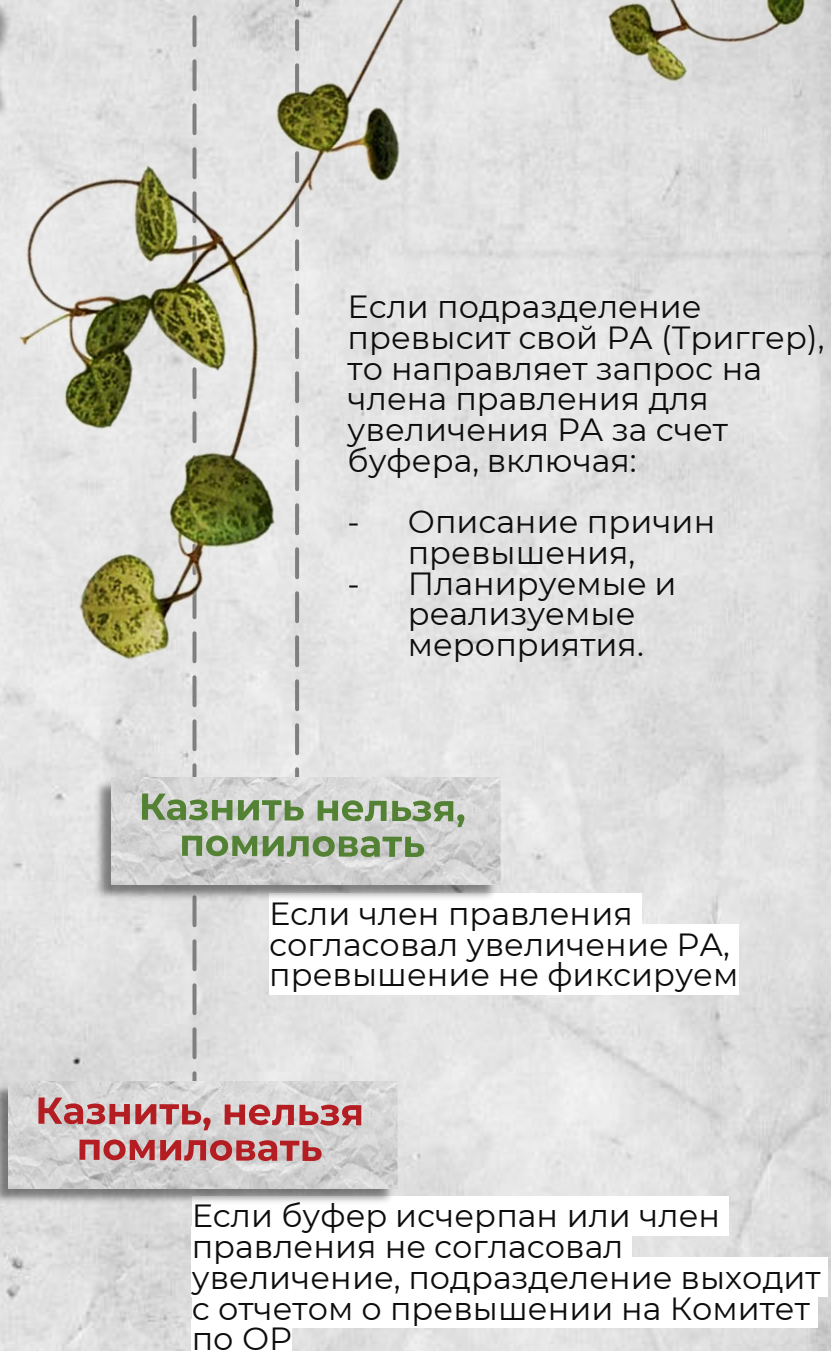
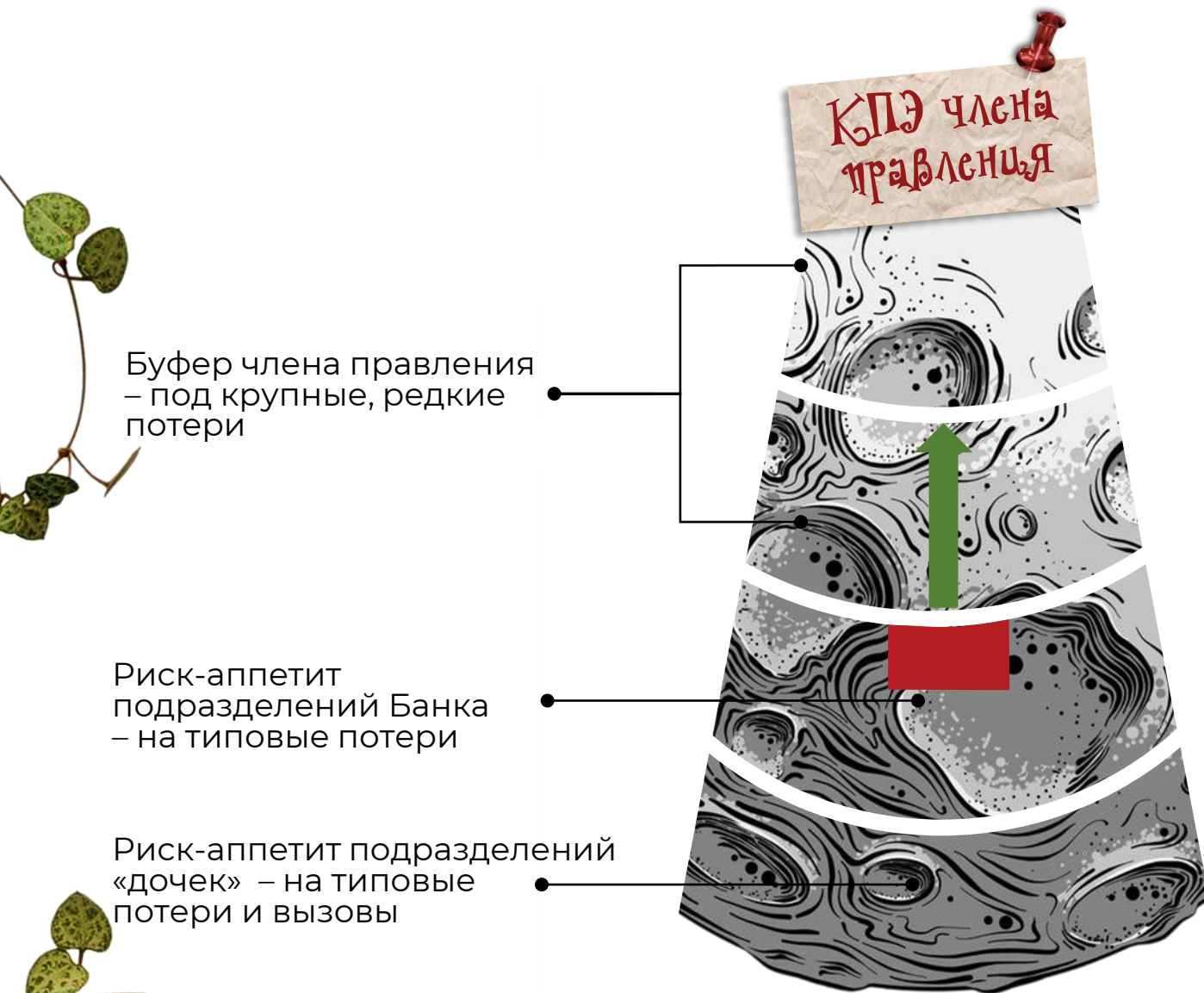
Но крупные потери в каждом подразделении нельзя заложить – сумма превысит все допустимые риск-аппетиты



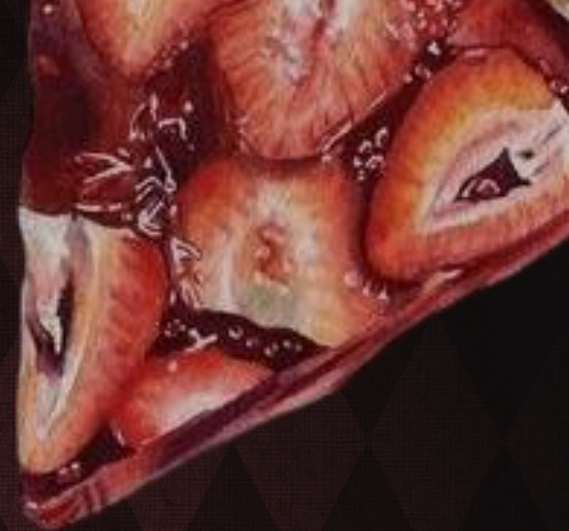
Альтернативный подход:

1. Статистику подразделений разделили на типовые и нетиповые потери. Нетиповые потери – крупные, аномальные выбросы
2. По каждому подразделению взяли максимальную сумму типовых потерь за 2024-2025 гг.
3. Эту сумму увеличили на 10% - закладываем рост бизнеса. Полученное значение установили как План
4. План + 15% установили как Триггер

Что считаем превышением РА подразделения и как это влияет на КПЭ ЧП?



Реакции погрозделеный



ОТРИЦАНИЕ





Симптомы

- Нас не уведомили
- С нами не обсудили методологию
- Поставили перед фактом
- Наши предложения не услышали

Меры профилактики

- Единые правила расчета для всех
- Детальная фактура по историческим событиям
- Дать надежду через наличие плана Б: возможность увеличения РА через запрос у члена правления. Но просить подразделения должны сами, не у Комитета ОР, не у оприсков, а у руководителя, у которого есть свой КПЭ



THE



Симптомы



- С кем вы это согласовывали?
- Мы на такое не подписывались
- Что сделать, чтобы вы подняли КПЭ на члена правления?
- Нам страшно идти к члену правления за повышением своего РА и оправдываться за пробитие

Меры профилактики



- **Официальная коммуникация**

Служебные записки всем подразделениям и членам правления с детальным описанием подходов, почему выбран именно такой способ «нарезки» риск-аппетита: ~100 руководителей в адресатах

- **Рабочие встречи с аргументацией позиции Рисков**

- **Поиск союзника** (2 этапа):

1. Заручились поддержкой нескольких членов правления для согласования КПЭ со всеми остальными членами правления;

2. Ваш руководитель – член правления согласен со своими лимитами, почему не должны соглашаться вы?



ТОРТ



Если
аргументов
совсем Нет

...

Денег Нет,
но вы там
держитесь)



Симптомы



- У нас так растет бизнес и активная клиентская база, а вы нам лимиты срезали. **Давайте хотя бы +50% к прошлому году**
- У нас как пойдут потери со следующего года, мы с вами такого никогда и не видели. А вы нам нулевые лимиты ставите. **Давайте хотя бы 100 млн**
- Да у нас сделки на миллиарды и обороты на триллион. Какие 5 млн лимита? **Дайте хотя бы миллиард**

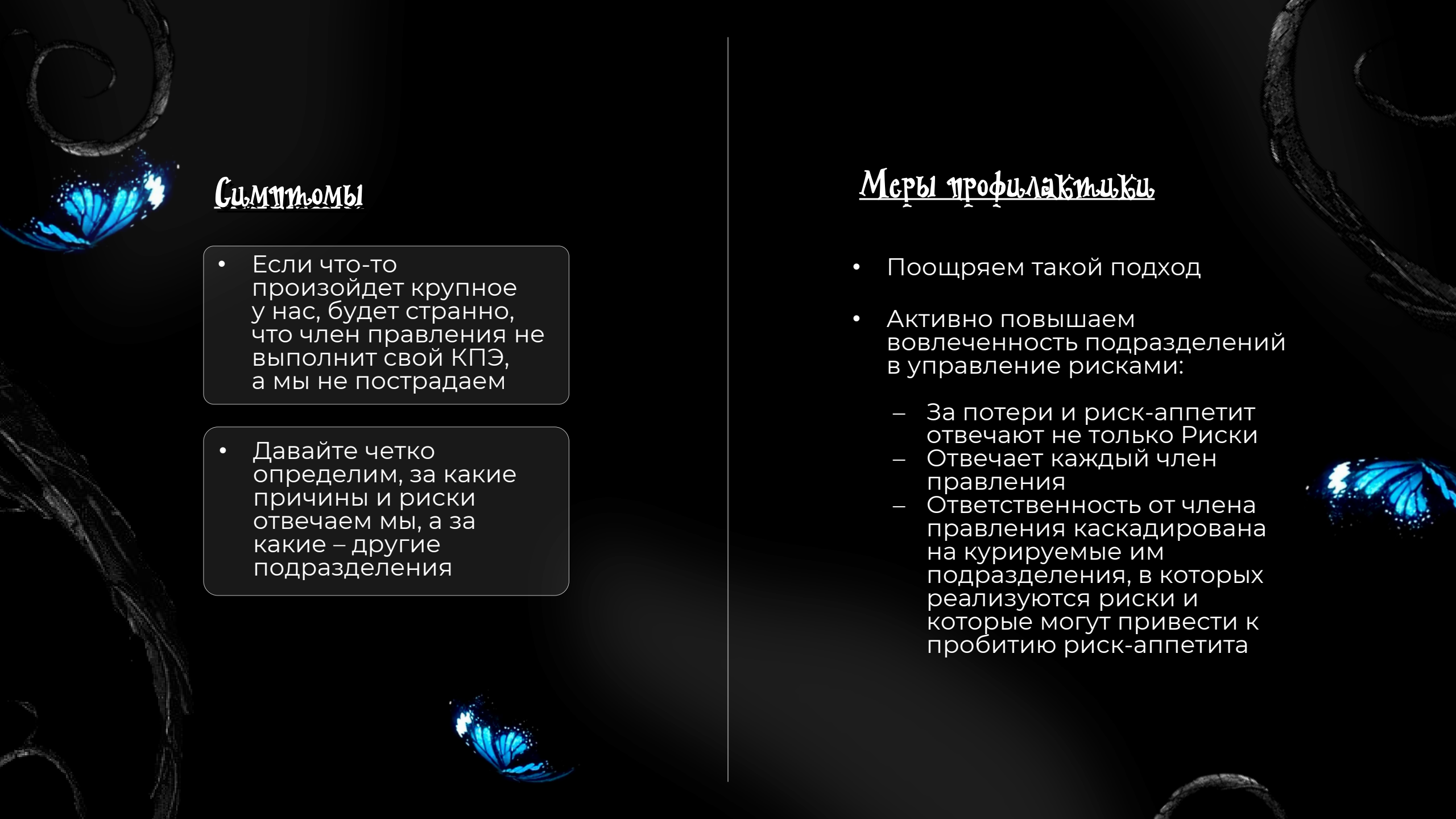
Меры профилактики



- **Статистика.** Наш лучший друг: нет потерь, нет аргументов
- **Артефакты.** Заявляете о высоких рисках – заносите в АСУОР, оценивайте и выходите на Комитет с мерами. Нет артефакта в АСУОР – нет предмета для разговора
- **Шантаж.** Но с правильным намерением
 - Поговорим о повышении, когда выйдете на Комитет с мерами по прошлым пробитиям
 - не согласны с нашим предложением, выходим с разногласиями на Комитет, где вам нужно доказать, что вы готовы весь год терять XXX миллионов и ничего с этим не будете делать



ПРИКЪЯТИЕ



Симптомы

- Если что-то произойдет крупное у нас, будет странно, что член правления не выполнит свой КПЭ, а мы не пострадаем
- Давайте четко определим, за какие причины и риски отвечаем мы, а за какие – другие подразделения

Меры профилактики

- Поощряем такой подход
- Активно повышаем вовлеченность подразделений в управление рисками:
 - За потери и риск-аппетит отвечают не только Риски
 - Отвечает каждый член правления
 - Ответственность от члена правления каскадирована на курируемые им подразделения, в которых реализуются риски и которые могут привести к пробитию риск-аппетита

Последствия для нас

_____ОПРИСКОВИКОВ_____



Моментальные последствия в процессе согласования риск-аппетита

1. Повышенный интерес к аллокации потерь со стороны подразделений.

- Готовность разделить и взять на себя часть аллокации исторических потерь: «чем больше у нас были потери в прошлом, тем больше риск-аппетита дадут»
- Желание четко определить правила игры: согласовать правила аллокации потерь между подразделениями, ответственными за причины реализации событий операционного риска

2. Запрос на каскадирование риск-аппетита внутри подразделений.

Например, между управлениями внутри департамента. Желание разграничить зоны ответственности в собственном подразделении

К Чему еще надо быть готовым



1. Споры по аллокациям между подразделениями и желание активно вовлекать в дискуссии Риски. Когда вопрос касается КПЭ руководителей, основная мотивация – ничего на себя не брать. Если подразделениям-виновникам не удастся договориться, то Рискам предлагается выступать арбитрами

2. Соккрытие потерь подразделениями

3. Администрирование КПЭ и разветвленной системы показателей риск-аппетита

4. Требование к повышению прозрачности. Спрос на оперативную отчетность со стороны подразделений



Арманистрирование
КПЭ и показателей
русско-аппетита

Онлайн отчетность в Superset 400+ метрик

4 пороговых значения РА ×
2 {Банк и Группа}

4 пороговых значения × 9 КПЭ
членов правления

2 пороговых значения РА ×
160+ подразделений Банка

3-4 пороговых значения РА ×
14 дочерних банков и компаний

2026 x

440 options

Структура утилизации триг

Департамент	Чистые потери	Лимит ЧП	Утилизация ЧП
Департамен	1000000	1000000	100%
Департамен	800000	800000	100%
Департамен	600000	600000	100%
Департамен	400000	400000	100%
Департамен	200000	200000	100%
Департамен	100000	100000	100%
Департамен	50000	50000	100%
Департамен	25000	25000	100%
Департамен	12500	12500	100%
Департамен	6250	6250	100%
Департамен	3125	3125	100%
Департамен	1562	1562	100%
Департамен	781	781	100%
Департамен	390	390	100%
Департамен	195	195	100%
Департамен	97	97	100%
Департамен	48	48	100%
Департамен	24	24	100%
Департамен	12	12	100%
Департамен	6	6	100%
Департамен	3	3	100%
Департамен	1	1	100%

Детализация показателей триггера РА

[illegible]

Член Правления	в РА по Банку	Банку	триггера по Банку	в РА по ДК	ДК	триггера по ДК	РА (Банк+ДК)	Банку+ДК	(текущий)	(первоначальный)	Буфера
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	200 000 000	200 000 000	100%	200 000 000	200 000 000	100%	200 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10
Александр Александрович Директор филиала ОАО «Сбербанк России»	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	100%	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	10

Член Правления	Чистые потери с риск-апплит	Сигнал	Утилизация сигнала, %	План	Утилизация плана, %	Триггер	Утилизация триггера, %	Лимит	Утилизация лимита, %
----------------	-----------------------------	--------	-----------------------	------	---------------------	---------	------------------------	-------	----------------------

Дополнительные наблюдения



Где еще используем каскадирование риск-аппетита

- Используем пропорцию из РА для каскадирования КПУР

- Так ли необходимо каскадирование КПУР с учетом 400+ метрик по РА?

Одни и те же потери ведут к эффекту домино: превышен РА подразделения, из-за этого превышены несколько каскадированных на него КПУР или даже КПУРы по Банку в целом

Отчет о превышениях каскадированных КПУР уже не так актуален

Все ли надо заводить в КПЭ?



- Планируемые изменения 3624-У: новые требования ВПОДК к составу показателей РА. Ожидаемый срок вступления в силу с 01.10.2026

- +3 КПУР приобретают статус обязательных количественных показателей склонности к риску (РА оприска):

1. Чистые потери за вычетом риска информационной безопасности (ИБ) – КПОР_1, руб.
2. Валовые прямые потери к базовому капиталу - без риска ИБ – КПОР_2, %
3. Чистые потери к Бизнес-индикатору – КПОР_3, %

- Включили их в состав показателей РА 2026 заранее, не дожидаясь изменений 3624-У. Но КПЭ по ним не устанавливаем, изменения 3624-У не требует обязательного включения 3-х КПОР в КПЭ.
 - В КПЭ учитываем только самостоятельно установленный банком показатель РА – чистые потери. Хотя по 3624-У это тоже не строго обязательно
- 

Спасибо
за внимание

