



港

ОБЗОР ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОР В

ГОНКОНГЕ

МАРИЯ САНТИМОВА, БАНК ВТБ





ароматный порт
Китая
— Гонконг —

О ГОНКОНГЕ

ИНТЕРЕСНЫЕ ФАКТЫ



Цены на гонконгскую недвижимость – самые высокие в мире



В Гонконге 80% перевозок осуществляется общественным транспортом



Строительство зданий здесь ведется в соответствии с принципами «Фэн-шуй»



Гонконг занимает первое место в мире по количеству небоскребов



Некоторые денежные банкноты Гонконга сделаны из пластика



В Гонконге сразу 2 официальных языка – китайский и английский



Гонконг более 150 лет находился под юрисдикцией Великобритании



ОДНА СТРАНА – ДВЕ СИСТЕМЫ
**СВОБОДНАЯ ЭКОНОМИКА
ВНУТРИ КНР**

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

7,39
млн

Численность населения (106/237 место)

54,1
тыс.\$

ВВП на душу населения (20/184 место)

2,79%

Уровень безработицы (105/182 место)

1,4%

Уровень инфляции (34/148 место)

中国

Основной торговый партнер – Китай

**СТРУКТУРА БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ
ГОНКОНГА**

НКМА (Hong kong monetary authority)
управление денежного обращения Гонконга –
регулятор банковской системы Гонконга, при
этом не обладает статусом ЦБ

Ассоциация банков Гонконга: комитет
ассоциации банков как высший
административный орган (≈ АСРОС)
Председатель: Standard Chartered Bank

Лицензированные
финансовые
учреждения

156

Банки Гонконга
с ограниченной
лицензией

16

Депозитные
компании

11

Уполномоченные учреждения

БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА В ГОНКОНГЕ

ОБЗОР СТРУКТУРЫ

HKMA: The Tree-tier Banking System <https://www.hkma.gov.hk/en/key-functions/banking/banking-regulatory-and-supervisory-regime/the-three-tier-banking-system/>



Плановая дата внедрения:

01.01
2022

01.01
2023

01.01
2025

Компоненты нового стандартизированного подхода

$KBI = \sum(BI \times \alpha_i)$

БИ бакет	Величина БИ (млрд. HK\$)	Предельные коэффициенты
1	< 10	12%
2	10 < BI < 300	15%
3	> 300	18%

Перед использованием данных для расчета ПП операционные данные об убытках кредитных организаций должны быть проверены компетентной независимой стороной

$$КВП = \ln \left(1,71828 + \left(\frac{ПП}{КБИ} \right)^{0,8} \right)$$

по состоянию на март 2026 года
ВСЕ УПОЛНОМОЧЕННЫЕ
УЧРЕЖДЕНИЯ ПЕРЕШЛИ НА
НОВЫЙ ПОДХОД

ВЕЛИЧИНА КАПИТАЛА ПОД
ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК =

$KBI * KVP$

ОСОБЕННОСТИ ПРИ РАСЧЕТЕ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- 1 Возможность исключения определенных событий операционных потерь
- 2 Возможность исключения отчужденных видов деятельности из расчета БИ
- 3 Льготный период при переходе из одного бакета в другой

ВНЕДРЕНИЕ
БАЗЕЛЯ III



БАЗЕЛЯ III В МИРЕ

СРОКИ ВНЕДРЕНИЯ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ГОНКОНГ

80%

уровень проникновения
мобильного банкинга

18

отделений на 100 тыс. жителей
– высокая концентрация офлайн отделений

7-10

офлайн подразделений
в среднем на банк

РОССИЯ

74%

уровень проникновения
мобильного банкинга

21

отделений на 100 тыс. жителей
– высокая концентрация офлайн отделений

73

офлайн подразделений
в среднем на банк

ТОП 5 БАНКОВ ГОНКОНГА

- **HSBC Hong Kong** — глобальный гигант с широкой филиальной сетью и универсальным спектром услуг
- **Standard Chartered (HK)** — популярен среди компаний, ведущих международную торговлю
- **OCBC Wing Hang** — сильный игрок с акцентом на азиатский регион
- **Hang Seng Bank** — дочерняя структура HSBC с акцентом на малый и средний бизнес
- **Bank of China (HK)** — ориентирован на тесные связи с материковым Китаем

КОЛИЧЕСТВО БАНКОВСКИХ ОТДЕЛЕНИЙ НА 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК В ГОНКОНГЕ



**КОМЕРЧЕСКИЕ
БАНКИ**



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В БАНКАХ ГОНКОНГА

1. Совет директоров (Полная ответственность за все виды рисков)

2. Специализированные комитеты (Контроль за управлением рисками)

Исполнительные комитеты/ комитеты по управлению рисками				Комитет по вознаграждениям	Комитет по аудиту
Комитет по активам и пассивам	Кредитный комитет	Комитет по опер. рискам	Прочие комитеты		
3. Высшее руководство (Контроль за регулярным управлением всеми видами рисков)					
Отдельные бизнес-единицы (Ответственность за соблюдение политики, процедур и лимитов (фронт-офис))	ССП по управлению рисками (Ответственность за консолидацию управления рисками (мидл-офис))	ССП по комплаенс (Ответственность за соблюдение регуляторных требований)		Внутренний аудит (Ответственность за независимые проверки)	

РИСК-КУЛЬТУРА – ОСНОВА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ



РЕГУЛЯТОРНАЯ ФУНКЦИЯ НКМА

В УПРАВЛЕНИИ ОР



Надзорное руководство OR-1

“Operational Risk Management”

– ключевой документ НКМА, регламентирующий требования по управлению ОР во всех Уполномоченных учреждениях



The Hong Kong Institute of Bankers

Гонконгский институт банкиров

Первая некоммерческая организация в Гонконге, занимающаяся повышением качества банковского дела в регионе

Надзорное руководство OR-1
“Operational Risk Management”

– ключевой документ НКМА, регламентирующий требования по управлению ОР во всех Уполномоченных учреждениях

The Hong Kong Institute of Bankers
Гонконгский институт банкиров

Первая некоммерческая организация в Гонконге, занимающаяся повышением качества банковского дела в регионе

тип события	Гонконг		Россия	
	требования	срок	требования	срок
• Значительная потеря от события ОР	Оперативное уведомление регулятора о событии, в случае если возможно серьезное влияние на процессы банка	Как можно скорее (в течение суток)	Оперативное уведомление по несанкционированным списаниям (ОБДС) в ФинЦЕРТ	Не позднее дня следующего за днем наступления событий (для системно-значимых - в течение 3 часов с момента наступления события)
• Инцидент операционной надежности	Оперативное уведомление регулятора	Как можно скорее (в течение суток)	Оперативное уведомление	В течение в 3-х часов и повторно в течение 14 дней
• Активация плана ОНВД	Предварительное уведомление регулятора	Как можно скорее (в течение суток)	В рамках инцидента операционной надежности	
• Изменение орг. структуры	Оперативное уведомление регулятора, в случае если возможно серьезное влияние на процессы банка		Отсутствуют требования	
• Заключение договора на аутсорсинг	Оперативное уведомление регулятора	Предварительное уведомление регулятора за 3 месяца	Отсутствуют требования	

РЕГУЛЯТОР ЖДЕТ
УВЕДОМЛЕНИЯ



Электронное
мошенничество

欺诈

Риск
недобросовестного
поведения

道德



风险

РИСКИ
В ФОКУСЕ

ГОНКОНГА



давно с нами

недавно с нами

人工
智能

Риски
искусственного
интеллекта





ГОНКОНГ И РОССИЯ

ЭЛЕКТРОННОЕ МОШЕННИЧЕСТВО

Гонконг

млрд руб.

82

Россия

млрд руб.

29,3

потери от
мошенничества
в 2025 году

Гонконг

тыс. руб.

≈70

Россия

тыс. руб.

16

средняя потеря
от одного случая
мошенничества

жителей
Гонконга

66 %

сталкивались
с мошенничеством
в 2025 году

жителей
Гонконга

13 %

понесли
потери в 2025 году
в результате фрода

сообщили о
мошенничестве

82 %

сообщили о
факте
мошенничества в
уполномоченные
органы – **44%**
хотя бы частично
вернули
средства

не получают
уведомлений

61 %

не получают
обновлений по их
обращениям или не
видят, что по их делам
принимаются какие-то
меры



МЕРЫ МИНИМИЗАЦИИ

01.01
2026

С 1 января 2026 года усиление контроля регулятора – внеплановые проверки НКМА

Отчетность и раскрытие информации

- Ежедневные пресс-релизы о зафиксированных случаях мошенничества за день НКМА
- Годовой аналитический отчет НКМА
- Ежегодный отчет Бюро финансовой разведки
- Кризисные сводки полиции Гонконга

VS

Ежеквартальный отчет
Банка России
по 203 форме

Инструменты	Гонконг	Россия
• Закрытый счет (дополнительная проверка личности)	Money Safe Обязательный продукт	Нет обязанности иметь подобный продукт
• Обмен информацией между банками	FINEST (запуск 20.06.2023)	ГИС «Антифрод» (запуск 01.03.2026)
• Сервис проверки подозрительных номеров/сайтов и т.д.	Scameter (централизованный официальный ресурс)	сервис проверки номера в Сбер GetScam Мошеловка



Неправильно настроенная система бонусов – стимулирование РНП

Элементы эффективной системы вознаграждения

1. Управление

- Политика вознаграждения
- Комитет по вознаграждениям
- Участие менеджеров ОР в разработке и оценке системы вознаграждения

2. Структура вознаграждения

- Баланс фиксированной и переменной части оплаты
- Исключение гарантированных бонусов

3. Оценка результатов перед вознаграждением

- Критерии эффективности сотрудника
- Корректировка вознаграждений
- Отложенные вознаграждения



Бонус не может зависеть только от финансовых показателей (достижения цели продаж)

Руководство по разумной системе вознаграждений

от 29 июля 2021 г.

Раскрытие информации и отчетность

Не реже одного раза в год необходимо раскрывать информацию о:

- политике вознаграждения;
- фиксированных и переменных вознаграждениях, выплаченных в течение финансового года;
- сведения о специальных выплатах;
- суммы отложенного и невыплаченного вознаграждения.

Политику вознаграждений смотрит регулятор



В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

РНП



В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

РНП

Сумма потерь
для HSB
в Гонконге:

0,88 млрд. руб.

Январь 2025:

Комиссия по ценным бумагам и фьючерсам оштрафовала Hang Seng Bank Limited (HSB) за серьезные нарушения с февраля 2014 года по май 2023 года

- навязанная продажа продуктов коллективных инвестиционных схем (склонение к сделкам со стороны менеджеров по работе с клиентами);
- ненадлежащее раскрытие информации о рисках проводимых сделок;
- неполное раскрытие информации в части комиссий за операции с инвестиционными фондами.

Итоги:

- выплата компенсации пострадавшим клиентам (221 млн. руб.);
- оплата регуляторного штрафа (656 млн. руб.);
- проведение внутренних проверок и усиление контроля.



В ГОНКОНГЕ И РОССИИ

РНП

Сумма потерь
для HSB
в России:

1,74 млрд.руб

Гонконг

Максимальный дисциплинарный штраф
10 млн. HK\$ или 3-х кратный размер
прибыли, полученной в результате
недобросовестных практик

Россия

Максимальный дисциплинарный штраф
От 0,1% до 1% собственных средств
Или до 500 тыс. за навязывание



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ:

ФРОНТ-ОФИС



Виртуальный ассистент



Продвинутый чат-бот для общения с клиентами

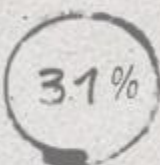


Персональные маркетинговые предложения

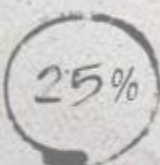
МИДЛ И БЭК-ОФИС



Виртуальный ассистент



Программирование



Поиск информации в БД



Противодействие мошенничеству

ОСНОВНЫЕ РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ ПО МНЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОНКОНГА:



Точность моделей



Прозрачность и объяснимость моделей



Конфиденциальность и безопасность данных

75% финансовых учреждений

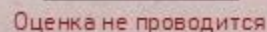
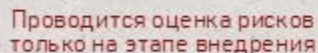
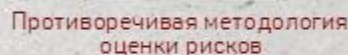
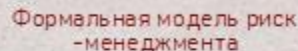
уже внедрили или в настоящее время тестируют и разрабатывают сценарии использования искусственного интеллекта

75% опрошенных банков рассматривают ИИ как инструмент повышения производительности и операционной эффективности, а 53% — как инструмент, расширяющий возможности для инноваций и принятия решений

В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

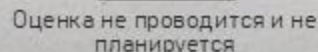
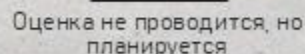
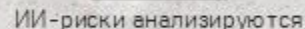
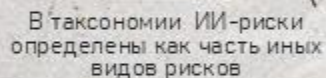
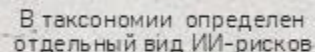
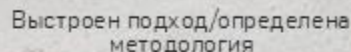
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ



НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ

ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ



НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ



РЕГУЛЯТОРНАЯ ПЕСОЧНИЦА

Тестирование и пилотирование ИИ-решений в контролируемой и управляемой среде

13.08.
2024

Запуск регуляторной песочницы (только для уполномоченных учреждений)

05.03.
2026

Расширение проекта (все участники финансового сектора)

Стратегия по минимизации ИИ-рисков в Гонконге: ограничение проникновения ИИ на системном уровне

В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИИ

ГОНКОНГ

1 ноября 2019 г.

- | | | | |
|----------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. Подотчетность | 2. Человеческий надзор | 3. Прозрачность и интерпретируемость | 4. Конфиденциальность данных |
| 5. Польза от использования | 6. Надежность, безотказность и защищенность | 7. Справедливость | |

РОССИЯ

26 октября 2021 г.

- | | | | |
|--|--|--|----------------------------|
| 1. Защита интересов и прав людей | 2. Ответственное отношение | 3. Ответственность человека за последствия | 4. Польза от использования |
| 5. Интересы развития ИИ выше интересов конкуренции | 6. Прозрачность и правдивость в информировании об ИИ | | |

ЗАЩИТА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИИ (ОТ 19.08.2024)

Четкое определение области использования ИИ

Возможность отказа от использования ИИ

Контроль человека над процессом

Раскрытие информации об использовании ИИ

Этичные и справедливые результаты для клиентов

Обязанность внедрить меры защиты данных клиентов

Consumer Protection in respect of Use of GenAI <https://brdr.hkma.gov.hk/eng/doc-lda/docId/getPdf/20241107-1-EN/20241107-1-EN.pdf>
Кодекс этики в сфере ИИ https://ethics.a-ai.ru/assets/ethics_files/2025/05/23/Кодекс_этики_20_10-1_vKu2UtZ.pdf



РЕГУЛИРОВАНИЕ

ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ



ключевая задача Правительства
и НКМА в настоящее время:

**СОЗДАНИЕ ЧЕТКОЙ НАДЗОРНОЙ
СТРУКТУРЫ ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

