



УДК 657.6: 336.71

Турдиева Зухра Махмутовна

доктор философии (PhD), Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет, г. Семей

e-mail: kalibaeva.z@mail.ru

Орынбасарова Айжан Абеухановна

доктор философии (PhD), Казахстанский инновационный университет, г. Семей

e-mail: oryn_a@mail.ru

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДИК АУДИТ-КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Мақалада Қазақстандағы операциялық тәуекелді бағалау әдістері және басқару стандарттарын дамыту перспективалары қарастырылған. Деректер агрегациясын тиімді жинақтауды қамтамасыз ету тәуекелдерді басқару жүйесін қалыптастырудың маңызды аспектісі болып табылады және ол келесі негізгі мәселелерді шешуді қамтиды: операциялық тәуекел туралы қызметкерлердің жасырған ақпаратын; операциялық тәуекелдер туралы қате ақпарат ұсынуды; деректер агрегациясын қолайлы жинақтаудың механизмдерінің жоқтығын, оның ішінде сыртқы стейкхолдерлерден алынған ақпаратты; нарық жағдайы туралы ақпараттарды және т.б. Деректер агрегациясының процесі деректер агрегациясы тиімділігіне тәуелді болатын тәуекелдер жағдайын анықтау және сәйкестендіру процесімен тығыз байланысты. Сондықтан, аудит-контроллинг әдістерін енгізу жолы арқылы деректер агрегациясы процесін жетілдіру бойынша шаралар қарастырылған.

Түйін сөздер: операциялық тәуекелдер, аудит-контроллинг әдістері, тиімділік индикаторлары, тәуекелдерді басқару, басқару қағидалары, сыртқы стейкхолдерлер.

В статье рассматриваются перспективы развития стандартов управления и методов оценки операционного риска в Казахстане. Обеспечение эффективной агрегации данных является важнейшим аспектом формирования системы управления операционными рисками и включает решение следующих основных проблем: сокрытие сотрудниками информации о событиях операционных рисков; предоставление некорректной информации о событиях операционного риска; отсутствие удобных механизмов агрегации данных, в том числе информации, полученной от внешних стейкхолдеров, информации о состоянии рынка и др. Процесс агрегации данных тесно связан с процессом выявления и идентификации событий риска, от уровня успешности которого зависит уровень эффективности агрегации данных. Поэтому рассмотрены мероприятия по совершенствованию процесса агрегации данных путем внедрения методик аудит-контроллинга.

Ключевые слова: операционные риски, методы аудит-контроллинга, индикаторы эффективности, управление рисками, принципы управления, внешние стейкхолдеры.

In the article the prospects of development of standards of management and methods of estimation of operating risk are examined in Kazakhstan. Providing of the effective aggregating of data is the major aspect of forming of control system operating risks and includes the decision of next basic problems : concealment by the employees of information about the events of operating risks; grant of improper information about the events of operating risk; absence of comfortable mechanisms of aggregating of data, including to the information got from external steikholder, state information and other market. The process of aggregating of data is closely related to the process of exposure and

authentication of risk events, from a level the level of efficiency of aggregating of data depends success of that. Events are therefore considered on perfection of process of aggregating of the methodologies of audit-kontrolling given by introduction.

Keywords: *operational risks, audit-controlling methods, performance indicators, risk management, management principles, external stakeholders.*

Казахстанский банковский сектор на сегодняшний день сильно подвержен таким тенденциям как глобализация и международная интеграция. Национальный Банк давно стремится приблизить казахстанские стандарты банковского регулирования к международному уровню, периодически публикуя нормативно-правовые акты, с учетом международного опыта ведения банковской деятельности. На протяжении всей истории развития практики управления операционными рисками (ОР), Национальный Банк не однократно использовал в качестве ориентира нормативные документы Базельского Комитета по банковскому надзору.

Последнее время данная тенденция стала особенно явной не только в сфере операционных рисков, но и в части стандартов формирования банковского капитала, базирующихся на принятых Базельским комитетом стандартах в рамках концепции «Базель III» [1]. Соответственно рассматривать перспективы развития стандартов управления и методов оценки ОР в Казахстане необходимо в тесной взаимосвязи с зарубежным опытом, в особенности, с проектами Базельского комитета по банковскому надзору. Кроме того, значительный вклад в развитие мероприятий по оценке и управлению ОР вносит Swiss Financial Markets Authority (FINMA) [2], [3]. В соответствии с рекомендациями FINMA и Базельского комитета в процессе управления ОР должен соблюдаться ряд принципов, способных оптимизировать систему управления операционными рисками (СУОР) [4]. Их анализ, а также учет особенностей казахстанской практики, позволили разработать систему принципов, актуальную для казахстанских кредитных организаций:

1 Принцип ответственности Совета Директоров и Правления;

2 Принцип подчинения внутренней корпоративной культуре управления риском;

3 Принцип интегрированности СУОР в систему управления совокупным уровнем рисков;

4 Принцип достаточной детализации функциональных, организационных, регулирующих, результирующих и системообразующих элементов риска с учетом

обеспечения прозрачности структуры управления ОР;

5 Принцип соблюдения допустимого уровня ОР с учетом совокупного уровня рисков;

6 Принцип актуализации СУОР;

7 Принцип открытости информации;

8 Принцип адаптивности и гибкости отчетов, характеризующих уровень ОР в банке;

9 Принцип обеспечения адекватной инфраструктуры СУОР;

10 Принцип обеспечения непрерывности деятельности в случае наступления критического уровня ОР;

11 Принцип эффективной агрегации данных;

12 Принцип защиты информации и конфиденциальности данных.

Данная система принципов представляет собой системообразующий элемент СУОР и оказывает непосредственное влияние на прочие элементы системы, являясь концептуальной основой регулирующих мероприятий. Наряду с 10 основными принципами управления операционным риском были выделены принцип эффективной агрегации данных и принцип защиты информации, являющиеся, на наш взгляд, наиболее актуальными в сегодняшних рыночных условиях.

В целях разработки последовательных мероприятий по совершенствованию СУОР на примере АО «БанкЦентрКредит», выделим основные проблемы текущей деятельности.

При этом проблематика рассмотрена в следующих направлениях:

- идентификация событий риска (выявление рисков и их формулирование; составление реестра рисков); мониторинг рисков и управление;

- оценка уровня риска (количественная оценка; качественная оценка; формирование отчетов; актуализация реестра рисков, плана корректирующих мероприятий и бюджета) и кадровая структура;

- информационное обеспечение (внутренняя база данных по событиям ОР; внешняя база данных по событиям ОР; защита информации) и средства управления;

- внешний регулирующий элемент (управление актуализацией внутренних

банковских процессов в соответствии с изменениями законодательства);

- внутренний регулирующий элемент (памятка по управлению ОР; внутренняя нормативно – правовая база);

- минимизация (использование методов минимизации);

- контроль и оценка критериев эффективности СУОР;

- планирование управления; принципы управления ОР.

Обеспечение эффективной агрегации данных является важнейшим аспектом формирования СУОР и включает решение следующих основных проблем: сокрытие сотрудниками информации о событиях ОР; предоставление некорректной информации о событиях ОР; отсутствие удобных (централизованных) механизмов агрегации данных, в том числе информации, полученной от внешних стейкхолдеров (клиентов, контрагентов), информации о состоянии рынка; отсутствие подробной классификации событий операционного риска; отсутствие доступа рядовых сотрудников к результатам проводимой оценки; отсутствие агрегации данных на ежедневной основе; отсутствие доступа рядовых сотрудников к базе данных по событиям ОР.

При этом процесс агрегации данных тесно связан с процессом выявления и идентификации событий риска, от уровня, успешности которого зависит уровень эффективности агрегации данных. Рассмотрим мероприятия по совершенствованию процесса агрегации данных путем внедрения методик аудит-контроллинга. Обеспечению процесса эффективной агрегации данных будут способствовать решение перечисленных ниже проблем.

Проблема 1. Предоставление некорректной информации о событиях ОР в управление рисков, а именно: несвоевременное предоставление; предоставление ошибочной или не полной информации о событиях операционного риска, сокрытие сотрудниками информации о событиях операционного риска. Важной проблемой агрегации данных является полнота, объективность, достоверность информации о событиях риска, включаемой в базу данных. Сотрудники управления рисков должны на постоянной основе оценивать достоверность полученных данных. При этом структура базы данных должна предусматривать возможность внесения корректировок и исправлений. В целях определения эффективности внедряемых мероприятий должны оцениваться следующие индикаторы, предложенные в таблице 1.

Таблица 1. Индикаторы эффективности внедряемых мероприятий в части предоставления некорректной информации о событиях ОР

Критерий/Уровень эффективности	Низкий уровень эффективности	Средний уровень эффективности	Высокий уровень эффективности
Количество несвоевременно предоставленных данных о событиях ОР (оценка проводится сотрудником Управления рисков на основании информации, предоставляемой ответственными сотрудниками на местах за месяц)	(10; ∞)	(0; 10]	0
Количество выявленных ошибок в данных по событиям ОР, предоставленных сотрудниками (оценка проводится сотрудником Управления рисков на основании информации, предоставленной ответственными сотрудниками на местах за месяц)	(10; ∞)	(0; 10]	0

Кроме того создание более благоприятной обстановки в целях выявления событий ОР может достигаться следующими способами:

- Выделение ответственных сотрудников по управлению операционным риском на местах будет способствовать более оперативному и

полному заполнению базы данных по событиям ОР. Ответственный сотрудник, совмещающий текущие обязанности с мониторингом и контролем уровня ОР обладает рядом преимуществ относительно сотрудников департамента рисков, а именно: доступ к первоисточникам информации; доверие коллектива; возможность внутрисуточного мониторинга.

Нами было предложено выделить 40 ответственных сотрудников в имеющихся департаментах, отделах и управлениях, из расчета - 1 ответственный сотрудник на структурное подразделение. При этом целесообразно, чтобы сотрудники занимали должности ведущих/главных экономистов/специалистов, проявивших наибольший интерес и осведомленность в вопросах управления операционным риском по результатам анкетирования.

- Использование методов стимулирования. Эти методы стимулирования могут быть как материальные, так и нематериальные. Расчет минимальных годовых затрат на дополнительную оплату труда ответственных сотрудников по управлению ОР на местах проводился исходя из расчета фиксированной доплаты в размере 15 000 тенге. Итоговая сумма дополнительных расходов составляет 7 560 000 тенге. Однако, по мнению руководства эти затраты не вписываются в рамки текущего бюджета, что позволило перейти к выводу об их нецелесообразности.

К методам нематериального стимулирования, использование которых целесообразно в условиях банков относятся: обучение и посещение сотрудниками бесплатных семинаров и тренингов; предоставление дополнительного отпуска; установление «гибкого», индивидуального графика работы; потенциальное продвижение по службе; личное внимание и поощрение со стороны начальства. Помимо стимулирования ответственных сотрудников по управлению операционным риском на местах необходимо повысить вовлеченность в процесс управления

ОР рядовых сотрудников, создать условия для эффективной агрегации данных.

Данная задача сложна для реализации. Агрегация данных будет осуществляться путем создания папки с открытым доступом для рядовых сотрудников на общем диске. В течение дня сотрудники могут беспрепятственно оставлять в ней сообщения о событиях риска, при желании указывая ФИО и (или) должность. В конце дня ответственные сотрудники по управлению ОР на местах должны провести анализ полученных сообщений, по возможности осуществить проверку данных и предоставить их в департамент, ответственный за управление операционным риском и составление базы данных.

В случае выявления фактов сокрытия событий риска, могут применяться следующие санкции: выговоры; воспитательные беседы; размещение в открытом доступе «черных списков» сотрудников; дополнительные тестирования. Ответственными за отслеживание, выяснение обстоятельств сокрытия информации, размещение «черных списков», проведение воспитательных бесед назначаются ответственные сотрудники по управлению ОР на местах.

Оценка методики по решению Проблемы 1.

Эффективность применяемых процедур должна определяться в несколько этапов, как департаментом, ответственным за управление операционным риском, так и ответственными сотрудниками на местах. Эффективность мероприятий может оцениваться по 3 балльной шкале, как: «высокая», «средняя», «низкая». При достижении «низкого» уровня и сохраняющихся негативных тенденциях в течение более одного месяца необходимо провести пересмотр существующей схемы взаимодействия рядовых сотрудников, ответственных сотрудников на местах и процедур выявления и аккумуляции событий риска. В целях оценки эффективности принимаемых мер могут применяться следующие индикаторы, рассмотренные в таблице 2.

Таблица 2. Индикаторы эффективности применяемых мер в случае сокрытия сотрудниками банка событий ОР

Критерий/Уровень эффективности	Низкий уровень эффективности	Средний уровень эффективности	Высокий уровень эффективности
Количество не заявленных рядовыми и (или) ответственными на местах	(10; ∞)	(0; 10]	0

сотрудниками событий ОР, но выявленных впоследствии (учитываются совокупные данные, имеющиеся в распоряжении сотрудника Управления рисков за месяц)			
---	--	--	--

Анализ определенных выше критериев на ежемесячной основе позволит получать информацию об уровне эффективности внедряемых мероприятий по выявлению операционного риска.

Проблема 2. Отсутствие индикаторов раннего обнаружения событий ОР. В процессе управления ОР, управление рисков должно осуществлять не только текущую оценку, но и прогнозирование возможного уровня риска. В данных целях необходимо внедрить экспертную оценку индикаторов раннего обнаружения риска на основе мониторинга. Мониторинг рекомендуется проводить на еженедельной основе. Результаты оценки индикаторов должны включаться в План корректирующих мероприятий, составляемый ежеквартально (в случае, если по результатам экспертной оценки, уровень угроз был признан существенным).

Оценка методики по решению Проблемы 2.

Степень исполнения рассмотренных мероприятий рядовыми сотрудниками, будет свидетельствовать об уровне эффективности принимаемых мер. Хотелось бы отметить, что

эффективность управления ОР достигается не только по средствам сокращения убытков, но и путем общего оздоровления процессов, происходящих в банке. Индикаторы раннего обнаружения событий ОР представлены в таблице 3.

По итогам последнего анализа ранних индикаторов обнаружения ОР на

01.01.2017 г. наиболее существенными источниками операционного риска в

АО «Банк ЦентрКредит» являются: изменения банковского законодательства: в части внедрения нового расчета норматива достаточности капитала; изменение рыночных условий: повышение волатильности и падение курса тенге относительно прочих валют (доллара, евро, фунта, франка).

В соответствии с происходящими изменениями, сотрудники управления рисков, а также сотрудники рядовых департаментов уделяют повышенное внимание мониторингу изменений состояния рынка, законодательства на предмет мониторинга ее влияния на деятельность Банка.

Таблица 3. Внутренние и внешние индикаторы раннего обнаружения событий ОР

Внешние индикаторы раннего обнаружения ОР	Внутренние индикаторы раннего обнаружения ОР
Существенные изменения законодательства: 1 Анализ изменений нормативно-правовой документации; 2 Контроль готовности Банка к корректировке внутренних нормативно-правовых актов	Низкая квалификация персонала: 1 Низкий уровень подготовки при проведении тестирований по вопросам управления ОР; 2 Высокий уровень ошибок по причине действий персонала
Изменение рыночных условий: Изменение политической и экономической ситуации	Нехватка сотрудников (существенный дисбаланс количества сотрудников в штатном расписании и числа фактически имеющихся кадров): Уровень количества сотрудников по штатной расстановке на 20% меньше, чем фактический
Существенный приток клиентов: Рост количества клиентов банка более чем на 20% за месяц	Количество сотрудников, находящиеся на испытательном сроке: Количество сотрудников, числящихся на испытательном, составляет 10% от общего количества сотрудников банка и более
Существенный приток клиентов –нерезидентов: Рост количества клиентов банка более чем на 10% за месяц	Сезон отпусков: Количество сотрудников, находящихся одновременно в отпусках составляет 10% от общего количества сотрудников банка и более
Увеличение масштабов и количества операций: 1 Существенное увеличение остатков на счетах и во вкладах физических лиц в целом по кредитной организации – более 20% за месяц; 2 Существенное увеличение остатков на счетах и во вкладах физических лиц отдельно по головному офису и филиалу кредитной организации – более 50% за месяц;	Результаты внешних проверок: 1 Существенное количество допущенных ошибок в последнем акте проверки; 2 Существенные масштабы допущенных ошибок в последнем акте проверки
	Результаты внутренних проверок: Существенное количество ошибок в актах проверок (как по количеству, так и по масштабам)

3 Существенный рост объема ссудной задолженности по кредитной организации в целом – более 10% за месяц	Убыточная работа подразделений: Выявление и анализ причин убыточной работы подразделений
	Устаревшие фонды основных средств в части технических ресурсов: Полностью амортизированные основные средства с истекшим сроком полезного использования
Выход на новые рынки: 1 Разработка и внедрение новых продуктов/ услуг; 2 Открытие филиалов в новых регионах	Установка нового программного обеспечения Установка новой техники Нетипичные операции Внедрение и использование новых методик расчета и оценки
Негативная репутация контрагентов, крупных клиентов: Негативная информация в СМИ о характере деятельности крупных клиентов, контрагентов Банка	Формирование новых структурных подразделений: 1 Формирование новых отделов, департаментов, управлений; 2 Открытие филиалов, дополнительных офисов Смена высшего руководства: Президента, вице-президента, главного бухгалтера

Проблема 3. Отсутствие мониторинга и агрегации данных по внутренним событиям риска на ежедневной основе, отсутствие агрегации информации, полученной от внешних стейкхолдеров (клиентов, контрагентов), информации о состоянии рынка. Важно, чтобы процесс агрегации данных был непрерывным и задействовал всех сотрудников

кредитной организации. В связи с этим необходимо утвердить во внутренних нормативных актах обязанность сотрудников на ежедневной основе осуществлять выявление и мониторинг событий ОР. Подробно процесс агрегации данных на ежедневной основе представлен на рисунке 1.

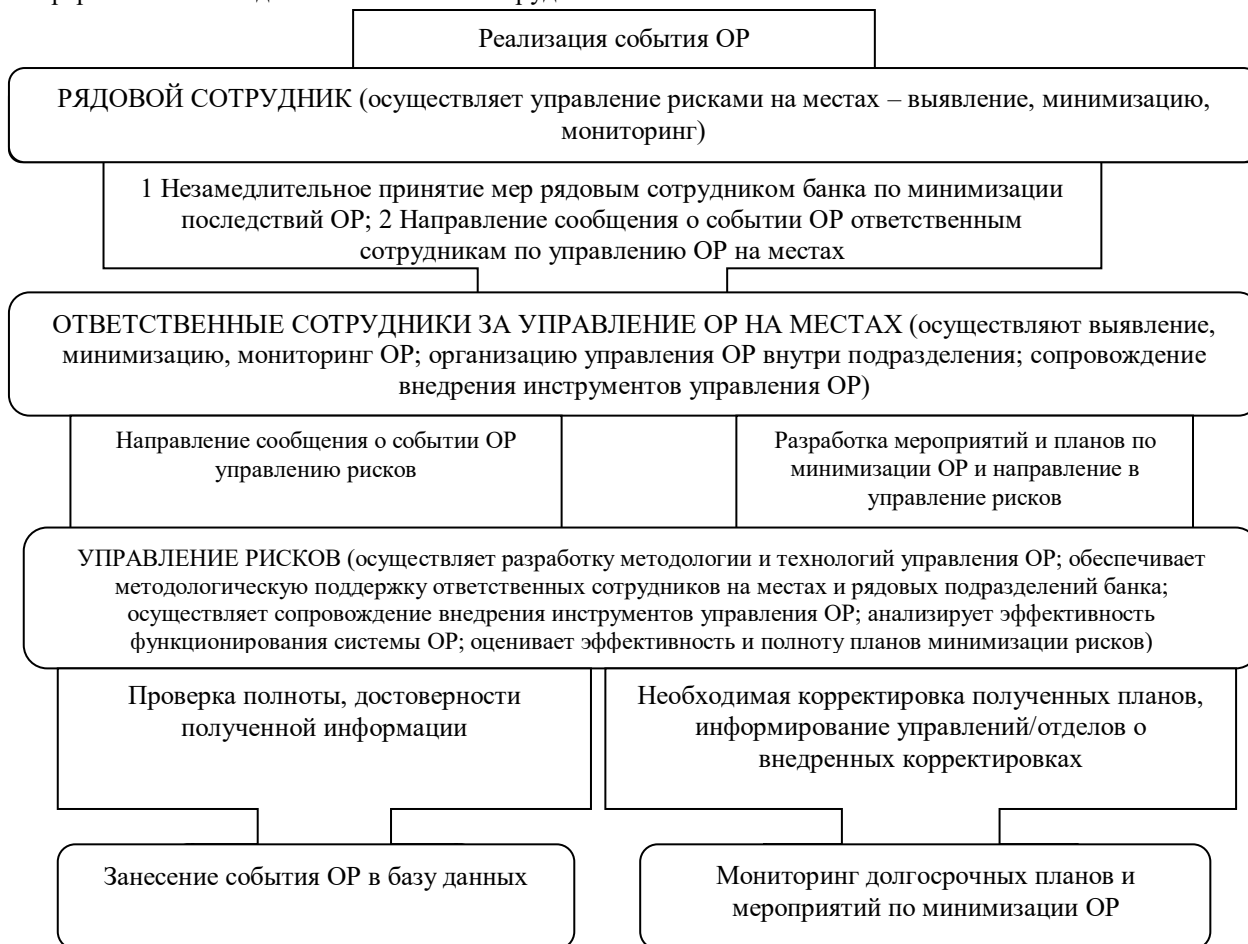


Рисунок 1. Схема взаимодействия сотрудников банка при наступлении события операционного риска

В процессе управления ОР большое значение имеет процесс аккумулирования информации от внешних стейкхолдеров банка, в первую очередь клиентов, и информации о состоянии

рынка. Вследствие чего необходимо предусмотреть механизм выявления и агрегации данных, свидетельствующих о характере взаимоотношений с внешними стейкхолдерами.

В отношении стейкхолдеров банка, в особенности клиентов, необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- обеспечить наличие книги отзывов в пунктах обслуживания;
- при возможности обеспечить возможность обратной связи на сайте банка;
- осуществлять еженедельный мониторинг полученной информации и формировать предложения по оптимизации взаимоотношений с клиентами.

Еженедельный мониторинг книги отзывов и данных с сайта должен осуществляться сотрудниками управления рисков. По итогам аккумулируемой информации за месяц указанные данные должны включаться в «Мотивированное суждение по управлению ОР».

Оценка методики по решению Проблемы 3.

Можно выделить следующие индикаторы эффективности предложенных мероприятий:

- сокращение количества событий ОР произошедших при участии внешних стейкхолдеров;
- сокращение количества судебных исков;
- сокращение количества жалоб клиентов.

По состоянию на 01.04.2017 г. в АО «Банк ЦентрКредит» успешно функционируют все вышеперечисленные методы аккумулирования информации от внешних стейкхолдеров. Анализ полученной информации позволяет более своевременно реагировать на происходящие изменения и обеспечивать гибкость СУОР.

Индикатором эффективности указанных мер (таблица 4), должно являться заполнение базы данных по событиям ОР на ежедневной основе.

Таблица 4. Индикаторы эффективности внедряемых мероприятий в части мониторинга событий ОР на ежедневной основе

Критерий/Уровень эффективности	Низкий уровень эффективности	Средний уровень эффективности	Высокий уровень эффективности
Поступление информации о событиях ОР на ежедневной основе (за месяц). Оценка проводится сотрудником Управления рисков на основании информации, предоставленной ответственными сотрудниками по управлению ОР на местах и прочей доступной информации	Информация о событиях ОР не поступает	Информация о событиях ОР поступает, однако выявлены факты ошибок в процессе мониторинга (методические ошибки, несоблюдение сроков и т.п.)	Информация о событиях ОР поступает, факты ошибок в процессе мониторинга отсутствуют

По итогам внедрения мониторинга событий ОР на ежедневной основе, по состоянию на 01.04.2017 г. был выявлен средний уровень эффективности,

характеризующийся наличием ежедневной агрегации данных при допущении небольшого количества недочетов.

По итогам выявления событий ОР и их агрегации необходимо проводить оценку уровня ОР. Анализ деятельности АО «Банк ЦентрКредит» позволил выявить следующие основные проблемы в части используемого подхода к оценке ОР:

- использование устаревших методик оценки операционного риска, не дающих объективного представления о масштабах потерь;

- отсутствие инструментов гибкого и оперативного формирования отчетов в зависимости от запросов различных групп пользователей;

- субъективизм экспертных оценок;
- низкая информативность формируемых отчетов в целях принятия управленческих решений.

Выше рассмотрены три проблемы возникающих по мере действия системы управления операционными рисками рассматриваемого банка, на которые вынесены предложения по их устранению путем внедрения методик аудит-контроллинга. Соответственно данные проблемы не все имеющиеся и пути их решения как минимум повысят её эффективность на 10-15%.

Список использованной литературы

- 1 Об обязательных нормативах банков: инструкция для Банка №139-И от 03.12.2012 г. в ред. от 30.05.2014г. // СПС «Консультант Плюс» - п. 2.1.1.
- 2 Электронный ресурс официальный сайт Швейцарского банковского регулятора. – www.finma.ch.
- 3 Официальный сайт Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA Электронный ресурс: www.finma.ch.
- 4 Официальный сайт Базельского комитета по банковскому надзору Электронный ресурс: www.bis.org.

Турдиева Зухра Махмутовна

Лауазымы: PhD докторы, «Қаржы және есеп» кафедрасының меңгерушісі, Қазақ инновациялық гуманитарлық-заң университеті, Семей қ.

Пошталық мекен-жайы: 071400, Қазақстан Республикасы, Семей қ., Абай көшесі 14

Ұялы тел.: 87784135915

Орынбасарова Айжан Абеухановна

Лауазымы: PhD докторы, Қазақстан инновациялық университетінің «Экономика, қаржы және есеп» кафедрасының доценті, Семей қ.

Пошталық мекен-жайы: 071400, Қазақстан Республикасы, Семей қ., Байсеитов көшесі 5

Ұялы тел.: 87021224858

Коммерциялық банктерде операциялық тәуекелдерді басқару және оның тиімділігін бағалау жүйесіне аудит-контроллинг әдістерін енгізу

Турдиева Зухра Махмутовна

Должность: доктор философии (PhD), заведующая кафедры «Финансы и учет» Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет, г.Семей

Почтовый адрес: 071400, Республика Казахстан, г. Семей, ул. Абая 14

сот.тел.: 87784135915

Орынбасарова Айжан Абеухановна

Должность: доктор философии (PhD), доцент кафедры «Экономика финансы и учет», Казахстанский инновационный университет, г. Семей

Почтовый адрес: 071400, Республика Казахстан, г. Семей, ул.Байсеитова 5

сот.тел.: 87021224858

Внедрение методик аудит-контроллинга в систему управления операционными рисками и оценка ее эффективности в коммерческом банке

Turdieva Zukhra Mahmutovna

Position: PhD, manager of department is "Finances and account", Kazakh Humanitarian Juridical Innovative University, Semey city

Mailing address: 071400, Republic of Kazakhstan, Semey, Abay st. 14

cells. ph: 87784135915

Orynbassarova Aizhan Abeukhanovna

Position: PhD, associate professor of department is "Economy, finances and account", Kazakh Humanitarian Juridical Innovative University, Semey city

Mailing address: 071400, Republic of Kazakhstan, Semey, st. Baiseitova 5

cells. ph: 87021224858

Introduction of methodologies of audit-kontrolling in control system operating risks and estimation of her efficiency in a commercial bank