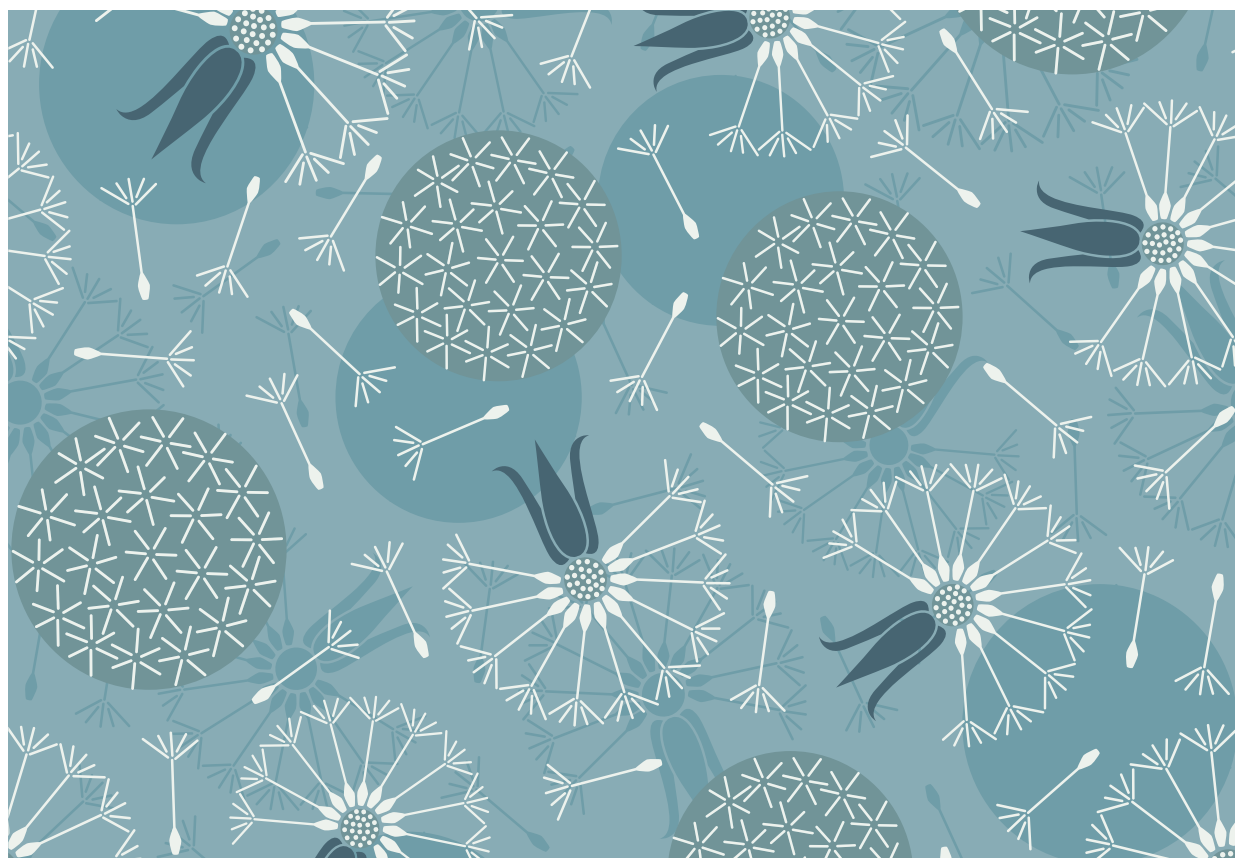


Практическое пособие

Внутренний контроль в кредитной организации:

риск-ориентированный подход и обеспечение
непрерывности банковской деятельности



www.reglament.net

Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практическое пособие

ДЕМОВЕРСИЯ

Приводятся разделы:

- Взаимодействие подразделений внутреннего контроля и служб риск-менеджмента в целях организации контроля управления рисками
- План обеспечения непрерывности банковской деятельности: разработка, внедрение, контроль

Москва
Издательский дом «Регламент-Медиа»
2010

ОБ ИЗДАНИИ

Пособие охватывает широкий спектр вопросов организации и эффективного функционирования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в коммерческих банках.

Практическая ценность и оригинальность данного издания состоит в том, что вопросы деятельности службы внутреннего контроля в банке рассматриваются здесь через призму внедрения подходов Нового Соглашения по капиталу (Базель II), современных посткризисных тенденций, передового опыта зарубежных банков, а также последних изменений российского законодательства и требований надзорных органов.

Особую актуальность и ценность материалам пособия придают авторские практические рекомендации по обеспечению непрерывности банковской деятельности и основы методики по оценке рисков, связанных с внедрением информационных технологий в банковскую деятельность.

ОБ АВТОРАХ



Тысячникова Наталья Александровна — эксперт в области банковского анализа и стратегического управления, кандидат экономических наук. На протяжении десяти лет работает в крупных коммерческих банках, в том числе национального значения. Имеет солидный опыт работы в сфере банковского консалтинга. Участвовала в разработке рекомендаций по выстраиванию систем управления, соответствующих современной банковской практике, которые были успешно внедрены во многих российских банках. В настоящее время работает в Аналитическом центре ОАО «Российский сельскохозяйственный банк».



Юденков Юрий Николаевич — Главный эксперт Главной инспекции кредитных организаций Банка России (ГИКО), профессор кафедры финансов и банковского дела АНХ при Правительстве РФ, член-корреспондент Российской академии естественных наук.

Опыт работы в банковском секторе с 1992 г. В сферу профессиональных интересов входит информационное обеспечение банковского менеджмента, включая функциональные и технологические аспекты. Имеет более 80 научных и учебно-методических публикаций по банковской тематике.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ	9
Особенности риск-ориентированного внутреннего контроля. Принципы и инструментарий	10
Современный этап унификации требований к СВК	12
Переход к риск-ориентированному внутреннему контролю в Российской Федерации	23
Цели системы внутреннего контроля и службы внутреннего контроля	25
Новая концепция внутреннего контроля	26
Особенности риск-ориентированного контроля	29
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	35
Организационная структура внутреннего контроля: опыт зарубежных стран и практика российских банков	36
Организация системы внутреннего контроля	42
Структурная организация подразделений внутреннего контроля	50
Примеры организации внутреннего контроля в крупнейших российских финансовых организациях	52
Служба внутреннего контроля	57
Организация работы службы внутреннего контроля	58
Цели и задачи службы внутреннего контроля	65
Виды внутреннего контроля, представляющие интерес для службы внутреннего контроля	66
Внутренний аудит	67
Внутренний контроль и внутренний аудит	67
Задачи внутреннего аудита и принципы его функционирования	71
Деятельность подразделения внутреннего аудита	72
Стандарты и методы внутреннего аудита	78
Главный аудитор	81
Ревизионная комиссия	87
Комитет по аудиту	95
Цели, задачи и функции комитета совета директоров по аудиту	98
Самооценка результатов деятельности комитета совета директоров по аудиту	102
Члены комитета по аудиту	103

**ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ОБЕСПЕЧЕНИЕ
НЕПРЕРЫВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Заседания комитета по аудиту	105
Деятельность комитета по аудиту	106
Взаимодействие комитета по аудиту с советом директоров и внешним аудитором	116
Регламентация процессов и процедур системы внутреннего контроля	117
Внутренний контроль	117
Комитет по аудиту	122
Ревизионная комиссия	127
ГЛАВА 3. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	143
Внутренний контроль за финансовыми рисками банковской деятельности	144
Кредитный риск	144
Рыночный риск	150
Риск ликвидности	155
Внутренний контроль за нефинансовыми рисками	166
Операционный риск	166
Правовые риски	173
Риск потери репутации	174
Риски интернет-технологий	176
Взаимодействие подразделений внутреннего контроля и служб риск-менеджмента в целях организации контроля управления рисками	185
ГЛАВА 4. КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЬ	193
Предпосылки формирования комплаенс-контроля	194
Функции и механизмы комплаенс-контроля	203
Документы международных и российских регуляторов, посвященные вопросам комплаенса	205
Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору	206
Связь с другими функциями и рисками	206
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	213
Обеспечение непрерывности банковской деятельности как одна из основных задач системы внутреннего контроля банка	214
Международные стандарты и рекомендации в области управления непрерывностью деятельности участников финансового сектора	218
Внутренний контроль как условие обеспечения управления непрерывностью деятельности банка	224

СОДЕРЖАНИЕ

План обеспечения непрерывности банковской деятельности:	
разработка, внедрение, контроль	228
Этапы планирования обеспечения непрерывности банковской деятельности	232
Процесс составления Плана ОНиВД	235
Проверка и внедрение Плана ОНиВД	251
Роль внутреннего контроля	255
Мониторинг и аудит Плана ОНиВД	256
Тестирование Плана ОНиВД	267
ГЛАВА 6. РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	275
Надзорные требования к внутреннему контролю в соответствии с международной практикой	276
Концептуально-правовые основы организации внутреннего контроля в российских коммерческих банках	288
Комитет совета директоров по аудиту	300
Передача функций службы внутреннего контроля сторонней организации	304
Аттестация руководителя и сотрудников службы внутреннего контроля	306
Заключение	309

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И СЛУЖБ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Проблема создания эффективного механизма контроля за рисками является одной из самых значимых для жизнеспособности самих банков и для функционирования финансовой инфраструктуры в целом. Под механизмом контроля за рисками понимается система документированных принципов, методик, процедур, позволяющих отслеживать, ограничивать риски и осуществлять управление ими.

Контроль за рисками подразумевает не только оценку рисков, поддающихся количественной, математической оценке, но и в не меньшей степени анализ качественных рисков, таких как операционные, правовые, репутационные. Таким образом, финансовые институты сталкиваются с необходимостью создания такой структуры руководства организацией и систем внутреннего контроля, которая бы позволяла охватывать и принимать во внимание весь спектр возникающих рисков.

Такая система, помимо непосредственного контроля за рисками, включает в себя также такие блоки, как финансовое и налоговое планирование, управление активами и пассивами, являющиеся ее неотъемлемой частью.

Задача службы ВК в части минимизации банковских рисков и обеспечения устойчивости банка заключается прежде всего в тестировании эффективности процедур управления рисками и методологии оценки рисков.

Подобная задача предопределяет характер взаимодействия подразделений внутреннего контроля и риск-менеджмента: с одной стороны, партнерство, с другой — надзор. Подразделение внутреннего контроля, хотя и является частью системы риск-менеджмента, должно выполнять функцию своеобразного внутреннего надзорного органа, оценивающего качество

¹ *Лямин Л.В.* Анализ общих принципов организации внутреннего контроля в условиях применения технологий электронного банкинга // *Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке.* 2004. № 5.

работы подразделения, которое несет прямую ответственность за управление рисками, и при этом не заниматься непосредственной оценкой рисков. Служба ВК может готовить конструктивные предложения по усовершенствованию системы риск-менеджмента банка, введению новых стандартов оценки рисков и выстраиванию на их основе системы контроля, повышению квалификации сотрудников, принимающих непосредственное участие в ее работе, и т.д.

При этом такая «надзорная» роль подразделения внутреннего контроля ни в коем случае не должна вызывать конфронтацию между ним и подразделением риск-менеджмента. Подразделению внутреннего контроля необходимо стремиться к сотрудничеству с подразделением риск-менеджмента, поскольку оно, в свою очередь, входит в систему внутреннего контроля. Таким образом, от качества работы и взаимоотношений между этими двумя службами зависит состояние внутреннего контроля и риск-менеджмента кредитной организации.

В российской практике зачастую можно наблюдать подмену понятий «внутренний контроль» и «риск-менеджмент», что приводит к смешению функций соответствующих служб.

Кредитные организации, в том числе и в России, чрезмерно увлечены количественными оценками кредитного риска, зачастую игнорируя другие риски, присущие банковской деятельности. И если оценка рисков ликвидности и рыночных рисков проводится банками хотя бы в силу необходимости соблюдения требований регулятора, то так называемые нефинансовые риски — операционный, правовой, регуляторный, не говоря уже о стратегическом, — в большинстве случаев не только не подвергаются тщательно-му анализу, качественной и количественной оценке, но даже не относятся к компетенции подразделения риск-менеджмента. Во многих банках подразделение управления рисками может заниматься мониторингом финансовых рисков, перекладывая ответственность по расчету и мониторингу нефинансовых рисков на службу ВК. В результате последняя оказывается втянутой в процесс непосредственного управления рисками, над которым сама и осуществляет контроль. Между тем служба внутреннего контроля должна быть своеобразным внутренним «надзорным» органом для банка, объективно оценивающим его финансовую устойчивость и качество управления рисками.

Служба ВК должна очень четко представлять свои функции в системе управления рисками. Для этого рекомендуется выделить подуровни управления рисками, виды и объекты контроля каждого из них. К примеру, индивидуальный уровень, микро- и макроуровни управления рисками.

Индивидуальный уровень. Объектом контроля выступает отдельный работник подразделения риск-менеджмента, его мотивация и компетентность при принятии решений.

Предварительный контроль распространяется:

- на подбор и расстановку кадров;
- четкие критерии квалификационных и личностных характеристик;
- содержание заключенного с работником контракта;
- наличие служебной инструкции, регламентирующей должностные обязанности работников.

Текущий контроль предусматривает:

- наличие процедур и механизмов, исключающих выход работника за пределы своих полномочий (соблюдение индивидуальных лимитов открытых позиций дилеров и брокеров, объемов выдаваемых и привлекаемых одним лицом ресурсов);
- установление объема операций и сделок, свыше которого решения об их проведении принимаются коллегиально;
- соблюдение сотрудником должностных обязанностей.

Последующий контроль включает в себя проверку:

- правильности ведения работником первичной документации;
- проведения в полном объеме установленных в банке процедур сверки, согласования и визирования;
- процедуры формирования на базе документов балансовых данных.

Микроуровень. Объект контроля на микроуровне — состояние системы принятия решений в банке и соответствие выбранной тактики целям, определенным его акционерами (участниками).

Предварительный контроль фокусирует внимание:

- на поддержании оптимальных значений рисков и учете пруденциальных норм;
- мерах по ограничению рисков на каждом уровне;
- разграничении полномочий и ответственности между подразделениями;
- выработке механизма принятия коллегиальных решений;
- установлении порядка оперативного пересмотра внутрибанковских ограничений на проведение операций;
- разработке плана оперативных действий на случай, если разнородные риски появились одновременно, в связи с чем у банка может быть нарушена ликвидность.

Текущий контроль должен охватывать:

- соблюдение количественных и качественных значений рисков;
- контроль за своевременностью выполнения банком своих обязательств;
- недопущение убытков и снижения размера собственных средств (капитала);
- контроль за созданием резервов на возможные потери;
- контроль качества принимаемого обеспечения;
- соблюдение принципа коллегиальности принятия решений при выдаче крупных кредитов связанным с банком лицам;
- наличие подтвержденных лимитов на межбанковском и иных финансовых рынках, что позволяет оперативно управлять ликвидностью;
- соблюдение юридической правомерности и экономической целесообразности сделок и операций;
- соответствие данных синтетического и аналитического учета, в том числе по подразделениям.

Последующий контроль концентрирует внимание:

- на анализе характеристик рисков, практики управления ими;

- разработке предложений по совершенствованию методик оценки и порядка контроля за рисками, а также по предотвращению нарушений установленного порядка.

Макроуровень. Объект контроля — состояние аналитической работы банка с точки зрения учета внешних рисков.

Предварительный контроль включает в себя проверку:

- полноты, состава и своевременности обновления баз данных, на основе которых аналитические и функциональные подразделения банка осуществляют перспективную оценку и прогноз ситуации;
- порядка оперативного и систематического информирования руководства банка по выводам и предложениям аналитических служб о прогнозах развития соответствующих рынков и экономики в целом.

Текущий контроль включает в себя:

- проверку исполнения задач анализа и прогнозирования соответствующими подразделениями и работниками банка, своевременности доведения их предложений до руководства банка;
- контроль работы по определению конкурентоспособности качества и стоимости предлагаемых банком услуг, оценку своевременности реагирования на действия конкурентов, изменения хозяйственной конъюнктуры в нефинансовом секторе.

На этапе последующего контроля происходит сравнение соответствия выводов и рекомендаций аналитических служб и реального развития ситуации и представление соответствующих предложений руководству банка.

Напомним, что под *предварительным контролем* понимается комплекс мер, направленный на уменьшение вероятности возникновения ошибок на этапе подготовки банковской операции. Процедуры предварительного контроля являются частью системы внутреннего контроля и реализуются в подразделении, которое будет выполнять данную операцию (например, в подразделении риск-менеджмента).

При организации системы внутреннего контроля банка у руководства службы внутреннего контроля может возникнуть желание охватить процедурами предварительного контроля все банковские операции или значительную их часть. Это желание может быть основано на иллюзии, что если это сделать, то все вопросы, связанные с ошибками и злоупотреблениями, отпадут сами собой. Однако это не так. Скорее всего, такой подход приведет к излишней заорганизованности в порядке выполнения операций и снизит эффективность банка в целом. Предварительный контроль должен быть организован таким образом, чтобы сама технология проведения операции не позволяла начинать каждый ее последующий этап без полного завершения предыдущего и чтобы результаты проведения каждого этапа были зафиксированы на момент его окончания.

В качестве основного метода реализации предварительного контроля предлагается определение и закрепление в нормативных документах банка порядка проведения операции, документооборота, правил учета, а также порядка разрешения и согласования проведения каждой операции. При этом для каждой операции строго определяются полномочия всех лиц, участвующих в ее проведении.

Текущим, или оперативным, контролем называется комплекс контрольных процедур, которые выполняются в ходе операции или же сразу по ее завершении, преимущественно в тот же или на следующий день. Оперативный контроль нужен там, где по результатам контроля можно совершить исправительные действия, или там, где в целях соблюдения финансовой или административной дисциплины необходимо быстрое выявление нарушений.

Последующий контроль необходим для оценки результатов работы подразделения риск-менеджмента и получения обобщенных оценок¹.

К системе управления банковскими рисками служба ВК, как правило, предъявляет следующие требования:

- связанность, что предполагает ограничение проверок, которые проводит подразделение внутреннего контроля банка, путем выделения существенных зависимостей, выборок и разработок;
- стабильность, которая предполагает ежегодную, ежеквартальную, ежемесячную воспроизводимость системы внутреннего комплексного контроля за банковскими рисками;
- наблюдаемость, то есть возможность фиксации конкретных расчетов, возможность связи теории и практики, использование теоретических наработок в жизни коммерческих банков, разработка специальных показателей эффективности внутреннего контроля.

Все указанные компоненты банку необходимо обеспечить при создании системы комплексного управления банковскими рисками. Подразделение внутреннего контроля должно быть готовым анализировать и в дальнейшем контролировать:

- определение, возможность и способность реализации стратегических и оперативных задач с прогнозированием рисков по видам, суммам, с указанием сроков и видов, способов и методов текущего и последующего контроля;
- выбор формы управления рисками, которую банк будет использовать, — раннее реагирование и предупреждение рисков (тогда возникает необходимость создания особо отточенных методик) или форма покрытия (тогда необходимо создание 100%-ного резерва, в этом случае возникает вопрос об источниках для их покрытия). В отношении самих проверок встает вопрос, каковы будут формы внутреннего контроля — оперативные или последующие, как их сочетать друг с другом. Кроме того, все это должно быть зафиксировано в специальных методических документах;
- построение системы подчиненности. К настоящему времени сложились линейно-матричные системы подчиненности, системы делегирования полномочий, централизованная система определения и доведения лимитов и смет. Проблемами, которые возникают на этом направлении, являются: противоречия между филиалом и головным банком, конкуренция между ними, нарушение установленных лимитов рисков, неисполнение плана бюджетирования и пр.;

¹ С использованием статьи: Шульгин А.В. Внутренний контроль и управление рисками в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2001. № 13–17.

- отчетность (разработка внутренних стандартов банка, стандартов и форм управленческого учета, форм аналитической внутренней отчетности, а также контрольных таблиц, карточек, матриц для бюджетирования, лимитирования и контроля, сроки составления отчетности и особенности внутреннего документооборота);
- методику, методическое обеспечение по управлению финансовыми и нефинансовыми банковскими рисками, методики по их оптимизации, по контролю и анализу за качеством управления рисками в разрезе каждого вида риска, по этапам управления рисками и по методам управления.

Для коммерческих банков очень остро стоит вопрос, кто будет разрабатывать подобные методики. Во-первых, в некоторых крупных банках существуют научно-исследовательские отделы. Во-вторых, непосредственно этим занимаются функциональные службы, у которых отработаны определенные процедуры по той или иной операции, это может быть также управление по методологии, специально созданное в банке (как правило, в головном офисе), или планово-экономическое управление. Выбор структуры определяется в зависимости от конкретной организационной схемы в банке. В-третьих, возможны такие варианты, как приглашение консультантов, разработка методик научными сотрудниками, а также покупка готовых методик;

- оценочные показатели (оценка эффективности систем управления, анализа и контроля за рисками). К оценочным могут относиться: сведения о количестве выявленных ошибок, нарушений, факты реализации отрицательного прогнозного варианта развития ситуации на рынке и ее влияние на стратегию поведения банка, критерии и данные о систематизации допущенных просчетов, выяснение их причин и виновников, влияние выявленных нарушений на результаты деятельности банка, состояние его капитала и активов, показатели динамики и степени риска и его покрытия, коэффициенты эффективности мониторинга риска, а также принятых по результатам контроля и анализа мер и ряд других показателей. Некоторыми банками разрабатываются такие показатели, и важно, чтобы это стало нормой. И, конечно, необходимо определять эффективность принятых мер по результатам проведенной оценки и доведения ее до руководства банка.

Как показывает практика, прежде всего необходима разработка методик для анализа. По результатам внедрения методики должны быть выявлены показатели эффективности системы управления и внутреннего контроля за рисками коммерческого банка. Кроме того, безусловно, требуется внедрение информационных систем, осуществляющих техническую поддержку управленческих решений, контрольных и аналитических процедур¹.

Одной из важнейших плоскостей сотрудничества служб внутреннего контроля и риск-менеджмента является информирование руководства банка об угрозах риска. Служба ВК проверяет своевременность, полноту,

¹ Соколинская Н.Э. Создание эффективных систем комплексного управления и внутреннего контроля за банковскими рисками // Бухгалтерия и банки. 2000. № 7.

доступность поступающей информации руководству и менеджменту банка от подразделения риск-менеджмента.

Последний кризис выявил немало проблем в организации взаимодействия служб внутреннего контроля и риск-менеджмента, в том числе в области контроля информирования руководства об угрозах возникновения банковских рисков. Известно, что в тех случаях, когда сложность и взаимосвязанность рисков были понятны на рабочем уровне, информация об этом или не передавалась высшему руководству организации в силу отсутствия соответствующих правил, или же не учитывалась им в компромиссном выборе между риском и прибылью. Как следствие, в ряде случаев эти риски игнорировались.

В свою очередь, системы внутреннего контроля финансовых организаций оказались неспособными адекватно оценить масштаб проблем, связанных с недостатками управления рисками. Более того, в большинстве случаев подразделения внутреннего контроля обходились процедурами контроля, предписанными банковским надзорным законодательством, которое зачастую отстает от развития банковского бизнеса. Формальное соблюдение установленных правил и графика проверок, следование шаблонным схемам выявления рисков и оценки действий менеджмента по их нейтрализации, информирование руководства согласно сложившемуся клише — вот основные составляющие современных систем внутреннего контроля, которые в итоге привели к неэффективности этих систем и бесполезности их для банков.

Очевидно, что подразделению внутреннего контроля необходимо играть более заметную роль в организации банковского риск-менеджмента. В этой связи квалификация сотрудников службы ВК должна быть на таком уровне, чтобы они были в состоянии рекомендовать подразделению риск-менеджмента применение тех или иных принципов оценки и мониторинга рисков, а также стремились к созданию системы комплексной оценки рисков.

Комплексная оценка рисков, анализ взаимосвязи между различными видами рисков как не производились банками, так и не производятся до сих пор. Например, казалось бы, очевидная связь кредитных рисков с рыночными рисками и риском ликвидности по комплексным структурированным кредитным продуктам не отслеживалась. Для их оценки банки использовали методики, позволяющие анализировать эти риски по отдельности, и иногда даже не имели инструментов для их классификации.

Нефинансовые риски в отсутствие необходимых методик и инструментов довольно редко оцениваются при проведении активных банковских операций. В современной банковской практике эти риски в основном анализируются постфактум, то есть банки накапливают базу данных по уже имевшим место событиям, несущим в себе нефинансовый риск, и акцентируют внимание на недопущении подобных событий в будущем. Не придается никакого значения выявлению и оценке взаимосвязи нефинансовых рисков банковских операций с финансовыми.

За основу аналитической составляющей систем управления рисками банки, как правило, берут рыночные цены и ретроспективные модели принятия решений. Такие модели в докризисный период использовались мно-

гими участниками рынка. Следуя таким моделям, участники рынка открывали рыночные позиции схожей направленности, тем самым увеличивая системный риск. Соответственно, когда колебания на рынке привели к необходимости продаж активов, рыночные цены на них просто обрушились, потянув за собой цены на других рынках.

В ходе последнего кризиса отчетливо обозначилась проблема вторичности служб внутреннего контроля и риск-менеджмента по отношению к бизнес-подразделениям банка. В погоне за прибылью собственники банков зачастую не придавали значения информации, поступающей от систем управления и контроля рисков. Предпочтение, как правило, всегда отдавалось прибыли любой ценой. Системы риск-менеджмента, как и системы внутреннего контроля, выстраивались в банке в основном для соответствия требованиям надзорных органов.

При этом и у сотрудников, работающих в подразделениях управления рисками, по сути, нет стимулов к повышению эффективности своей деятельности. Риск-менеджеры не получают вознаграждения за качественный анализ и выявление чрезмерного риска в отличие от бизнес-подразделений, которые получают бонусы за проведение операций, приносящих банку высокую прибыль и соответственно сопряженных с существенным риском.

Новое Базельское соглашение по капиталу предполагает не только серьезный пересмотр организации, принципов и методов системы внутреннего контроля, но и изменение отношения банков к организации риск-менеджмента и внутреннего контроля. Система внутреннего контроля должна стать своеобразным внутренним «надзорным органом» банка — ключевым элементом системы саморегулирования рисков.

В этом отношении ориентиром для финансовых организаций является второй компонент Базеля II, который содержит все необходимые рекомендации для повышения качества банковской практики в области риск-менеджмента, активизации контроля рисков, возникающих вследствие недостатков управления, нейтрализации и уменьшения концентрации банковских рисков.

В числе последних тенденций выстраивания системы внутреннего контроля — усиление аналитической составляющей служб внутреннего контроля банков, что позволит в недалеком будущем установить более тесное сотрудничество с подразделением риск-менеджмента, в особенности в рамках проведения разработок по совершенствованию системы выявления, идентификации и оценки рисков банковской деятельности, изменения подходов к ее организации и отношения к ней.

Подразделениям внутреннего контроля предстоит повысить чувствительность к переменам в регуляторной среде и даже предвосхищать действия надзорных органов в области методических разработок по управлению рисками, контролю за раскрытием информации и внедрению риск-ориентированного подхода высшего менеджмента к принятию решений¹.

¹ Тысячникова Н.А. Надзорные требования к внутреннему контролю в соответствии с международной практикой // Внутренний контроль в кредитной организации. 2009. № 2.

ПЛАН ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ, КОНТРОЛЬ

Непрерывность бизнеса банка определяется как способность выполнять бизнес-процессы и поддерживать их непрерывное и согласованное взаимодействие, обеспечивая тем самым реализацию целей деятельности банка при любых условиях, включая форс-мажорные. План по обеспечению непрерывности деятельности по сути своей является одним из инструментов управления операционным риском в части поддержания бизнес-процессов и соответственно обеспечения операционной устойчивости. В западной практике план имеет множество вариантов названий, например план:

- возобновления бизнеса (business recovery plan);
- управления ликвидацией бедствия (disaster management plan);
- восстановления после бедствия, аварии (disaster recovery plan);
- готовности на случай аварии (emergency preparedness plan);
- на случай непредвиденных обстоятельств (contingency plan);
- восстановления работы (business resumption plan);
- на случай бедствий (disaster contingency plan).

¹ Источник: Бортников Г.П. Указ. соч.

В российской практике данный документ получил название плана действий, направленных на обеспечение непрерывности и (или) восстановления деятельности кредитной организации в случае возникновения непредвиденных обстоятельств (План ОНиВД).

Планирование мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств представляет собой процесс разработки и внедрения в банке механизмов (процедур) кризисного управления до момента наступления условий возникновения кризиса. Целями Плана ОНиВД являются минимизация финансовых потерь для банка, продолжение обслуживания клиентов и участников рынка и уменьшение отрицательных последствий чрезвычайных событий для стратегического развития банка, его репутации, операций, ликвидности, качества кредитов, позиции на рынке и способности соблюдать все нормативные требования и законы.

Органы банковского надзора многих стран настоятельно рекомендуют, чтобы банки разработали механизм заблаговременной идентификации стрессовых ситуаций и спланировали свои оперативные и эффективные действия в случае их наступления. Стрессовые ситуации охватывают все виды рисков. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств или происшествий должно включать планирование действий для восстановления работоспособности после аварий, контроль состояния отношений с общественностью, стратегию поведения в отношении судебных разбирательств, реагирование на критику со стороны регуляторов.

Такое планирование осуществляется по всем рискам (риск ликвидности, операционный, репутационный, рыночный и кредитный). Однако наибольшее внимание в банковской практике уделяется планированию рисков, связанных с техническими неполадками, сбоями, катастрофами, другими видами операционных угроз.

Отдельно рассматриваются угроза наступления кризиса ликвидности и меры по пресечению или преодолению этой проблемы для банка. При этом планирование действий банка на случай непредвиденных обстоятельств базируется на результатах стресс-тестирования: на основе моделирования гипотетических, исторических или кажущихся невероятными событий делается заключение о способности банка выстоять в таких ситуациях, а также принимаются меры:

- а) по предотвращению, предупреждению, недопущению разрушительного воздействия чрезвычайных ситуаций на бизнес банка;
- б) оперативному реагированию, устранению последствий, восстановлению банковских операций после наступления чрезвычайных ситуаций.

Иными словами, во всех случаях акцентируется внимание на проверке своего рода «боеготовности» конкретной кредитной организации. Обращение к военной терминологии не случайно: здесь, как и в армии, применяются похожие подходы и приемы, например проведение учений, моделирование ситуаций («что если») или «штабные игры».

Планирование действий банка на случай непредвиденных обстоятельств должно охватывать все сферы жизнедеятельности банка, поэтому с позиции интегрированного управления рисками необходимо учитывать

также другие важные для данного банка риски и корреляцию между ними. На практике рисковое событие связано не с одним, а сразу с несколькими видами рисков. Так, финансовое преступление менеджера банка, которое стало достоянием гласности, может не только нанести ущерб репутации банка, но и затормозить приток вкладов, а признание серьезных недостатков в системе внутреннего контроля и подозрение в пособничестве отмыванию денег вообще способны спровоцировать массовое изъятие вкладов¹.

Иными словами, руководствуясь передовым опытом, банкам необходимо ввести в свою политику управления рисками мероприятия, связанные с обеспечением непрерывности деятельности банка в случае наступления чрезвычайных обстоятельств.

Банку следует учесть, что в случае возникновения чрезвычайной ситуации он понесет прямые и косвенные потери. К прямым потерям относятся дополнительные затраты банка на устранение неисправностей, поломок, на преодоление последствий событий, материальный ущерб имуществу (уничтоженному или поврежденному). Косвенные потери по своему характеру могут быть материальными и нематериальными.

К материальным косвенным потерям относятся недополученные доходы вследствие прерывания работы или ухода клиентов в другой банк для обслуживания, иски со стороны потребителей, возникшие невыполненные обязательства перед другими контрагентами.

Нематериальные косвенные потери включают нанесение ущерба репутации банку, появление недоверия со стороны клиентов и других банков.

В таблице 1 приведена выдержка из рекомендаций по управлению различными рисками для американских банков.

Наличие плана по обеспечению непрерывности деятельности важно для любой организации, причем не только в целях соблюдения требований надзорного органа, но и для алгоритмизации своих действий по снижению последствий нарушения непрерывности деятельности, которые могут быть операционными, финансовыми, юридическими, репутационными.

План по обеспечению непрерывности деятельности особое внимание уделяет характеру воздействия, а не источникам нарушений. При этом план должен содержать подробные указания по восстановлению деловых операций после их нарушения до уровня, достаточного для того, чтобы обеспечить выполнение обязательств, за определенный период времени.

Еще до принятия Банком России дополнений в Положение ЦБ РФ от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (далее — Положение № 242-П) многими российскими банками в той или иной степени продумывался перечень чрезвычайных обстоятельств и соответственно план действий при их наступлении.

При этом далеко не всегда это был формализованный документ, а если и был, то покрывал лишь часть рисков, связанных с проблемами, которые руководство банка, исходя из специфики и условий деятельности и соб-

¹ Бортников Г.П. Указ. соч.

Таблица 1

Внедрение задач по обеспечению непрерывности деятельности в систему риск-менеджмента банка¹

Вид риска	Разработка плана, применимого к конкретному виду риска, в целях обеспечения непрерывности деятельности банка
Стратегический риск	План действий по отказу от инициатив, которые не соответствуют стратегическим целям
Кредитный риск	План своевременных и эффективных действий в ответ на существенные изменения в подверженности кредитному риску (ущерб заемщикам банка, вызванный чрезвычайной ситуацией). Такие планы должны включать возможность дополнительного вливания капитала, потребность в корректировке кредитных лимитов и т.д.
Рыночный риск	В плане должны быть предусмотрены мероприятия на случай существенных неблагоприятных изменений как в торговом, так и в неторговом портфеле и других видах бизнеса. Должны быть определены возможные методы смягчения риска
Риск ликвидности	В плане на случай кризиса ликвидности должно быть уделено внимание тому, как будет осуществляться управление ликвидностью при чрезвычайных обстоятельствах, которые создадут проблему ликвидности. Этот план должен пересматриваться чаще обычного. План должен включать возможные меры, реализуемые в различных временных рамках в зависимости от условий рынка, а также требования к инфраструктуре, необходимой для обеспечения таких действий. Например, план в отношении секьюритизации кредитного портфеля должен оценивать информацию, которая требуется для проведения такой секьюритизации, и возможность информационных систем банка предоставлять такую информацию. Если необходимая информация не может быть предоставлена, то руководству банка следует или пересмотреть свой план, или модернизировать свои информационные системы. Также этот план должен идентифицировать изменения в ключевых факторах, которые вызывают изменения в распределении и частоте отчетов высшему руководству. Этот план должен определять ответственность за коммуникации в банке и вне банка, например, с рейтинговыми агентствами и регуляторами
Операционный риск	План должен гарантировать способность банка немедленно восстанавливать работоспособность своих ключевых систем и процессов, нарушение которой произошло вследствие возникновения чрезвычайных обстоятельств. Этот план охватывает операционные системы, помещения, телекоммуникацию и ресурсы (собственно План ОНИВД)
Правовой риск	План действий должен обеспечивать готовность банка реагировать на события, связанные с требованиями к внутреннему контролю, правовыми или регулятивными нормами, которые могут существенно повлиять на работу банка
Репутационный риск	План мероприятий, обеспечивающий готовность банка реагировать на неблагоприятные, неожиданные события. Банк должен считаться с теми инцидентами, которые происходили с другими банками в прошлом. Такие примеры могут использоваться для проверки того, как банк мог бы реагировать в подобных обстоятельствах

¹ Guiding Principals in Risk Management for US Commercial Banks // The Financial Services Roundtable. A Report of the Subcommittee and Working Group on Risk Management Principles. 2003.

ственного опыта ведения бизнеса, а также стратегических целей и задач, считало наиболее вероятными и существенными. Кроме того, зачастую планы действий банка при чрезвычайных обстоятельствах разрабатывались различными подразделениями параллельно, поэтому могли дублировать или даже противоречить друг другу. И, самое главное, разработчики планов могли и не ориентироваться на восстановление деятельности банка в целом.

В соответствии с рекомендациями Банка России, разработанными с учетом международного опыта, в том числе принципов Базельского комитета по банковскому надзору, планирование обеспечения непрерывности в банке должно строиться по модульному принципу. Это означает, что кредитная организация не должна ограничиваться одним документом, описывающим процесс обеспечения непрерывности бизнеса банка в целом. Планы должны разрабатываться для отдельных структурных подразделений и отдельных направлений деятельности банка и быть при этом комплексными.

В соответствии с международной практикой¹ план обеспечения непрерывности деятельности банка, во-первых, должен учитываться при стратегическом и бизнес-планировании каждого из направлений деятельности банка. Во-вторых, должен быть доступен для персонала банка, инкорпорируясь в должностные инструкции и положения. В-третьих, должен быть составлен таким образом, чтобы пересматриваться и обновляться в централизованном порядке (координатором процесса планирования непрерывности деятельности, например службой ВК, ответственными подразделениями, группами, комитетами банка) в зависимости от развития внешней и внутренней среды деятельности банка. В-четвертых, План ОНИВД должен подвергаться периодическому аудиту и стресс-тестированию.

Этапы планирования обеспечения непрерывности банковской деятельности

Процесс планирования восстановления деятельности банка в результате чрезвычайного события, как правило, состоит из четырех взаимосвязанных блоков (этапов):

1) анализ воздействия чрезвычайного происшествия на бизнес (или бизнес-процесс) банка охватывает наиболее возможные угрозы для банка и анализ его чувствительности к этим угрозам;

2) оценка рисков, которые спровоцированы чрезвычайным происшествием, включает оценку существующих систем физической и экологической безопасности и контроля, а также оценку их адекватности потенциальным угрозам банка;

3) управление рисками (восстановление работоспособности банка) и анализ воздействия последствий чрезвычайного события на деятельность банка означают идентификацию критических бизнес-функций и определение последствий отключения этих функций на период, превышающий мак-

¹ Business Continuity Planning. IT-Examination Handbook.

Фрагмент практического пособия

симально допустимый. Для оценки последствий могут быть использованы такие критерии, как обслуживание клиентов, внутренние операции, нормативно-правовые и финансовые параметры;

4) установление постоянного мониторинга и тестирования жизнеспособности Плана ОНВД.

Данный структурированный подход к планированию непрерывности бизнеса банка представляет собой некий цикл, который применяется как в отношении деятельности банка в целом, так и для каждого бизнес-процесса. При этом каждая кредитная организация может вносить свои коррективы в предлагаемый выше процесс планирования непрерывности деятельности в зависимости от специфики своих операций.

В таблице 2 представлен пример планирования на случай непредвиденных обстоятельств, предлагаемый компанией Easy2Solve¹ (разработчик специального пособия и программного продукта разработки Плана ОНВД).

Таблица 2

Процесс планирования на случай непредвиденных обстоятельств, предлагаемый компанией Easy2Solve

Этап процесса планирования	Задача этапа
Инициирование планирования ОНВД	Принятие проекта, согласование параметров, участников разработки, сроков и задач
Оценка риска бизнеса и воздействия потенциальных происшествий	Анализ различных происшествий, бедствий, аварий, которые могут произойти, и оценка рисков различных процессов
Подготовка к возможным происшествиям	Идентификация стратегии запасного варианта и восстановления работы для снижения последствий происшествия
Ликвидация последствий происшествия	Разработка процедур, которым должна следовать группа по ликвидации аварии в случае угрозы жизни людей
Восстановление работоспособности	Определение восприимчивости бизнеса и разработка подробных процедур возобновления бизнеса
Проверка восстановления работоспособности	Подробное тестирование мероприятий по возобновлению работы в условиях моделирования различных ситуаций
Обучение персонала возобновлению работы	Обучение всех сотрудников действиям для эффективного управления процессом возобновления бизнеса
Обновление Плана ОНВД	План ОНВД должен быть динамичным документом и обновляться с учетом всех изменений в бизнес-процессах и кадрах

¹ Бортников Г.П. Указ. соч.

Фрагмент практического пособия

Для обеспечения качества планирования непрерывности деятельности банка его этапы могут задаваться национальными органами банковского регулирования и надзора. В частности, в США процесс составления Плана ОНивД органы надзора рекомендуют проводить в следующем порядке:

1) получение задания от высшего руководства банка на разработку плана (инициализация процесса планирования обеспечения непрерывности деятельности банка);

2) создание управленческой группы для контроля за разработкой и внедрением плана;

3) проведение оценки риска:

- анализ возможных угроз (природных катаклизмов (пожаров, наводнений, землетрясений и т.п.), технических происшествий (выхода из строя техники, программного обеспечения, отключения электроэнергии, связи и т.п.), человеческого фактора (беспорядков, забастовок, мести сотрудников и т.п.));
- оценка негативных последствий утраты информации и услуг (с точки зрения финансового положения банка, его конкурентной позиции, доверия со стороны клиентов, соблюдения регулятивных требований);
- анализ затрат на уменьшение рисков;

4) оценка важнейших потребностей в функциональных операциях, ключевых сотрудниках, информации, процессинговых системах, документации, учетных записях, политиках и процедурах;

5) установка приоритетов при восстановлении, исходя из важнейших потребностей;

6) определение стратегии в восстановлении помещений, оборудования, программного обеспечения, средств связи, базы данных, обслуживания клиентов, операций пользователей, системы управленческой информации, системы конечных пользователей, прочих процессинговых операций;

7) заключение письменных соглашений о резервировании помещений, оборудования, программного обеспечения, поставщиков, обслуживающих фирм, аварийных служб, взаимных (встречных) соглашений;

8) подготовка и документальное изложение в плане распределения ответственности управления, сотрудников, групп, поставщиков. Документальное закрепление стратегии и планов восстановления, процедур выполнения планов, приоритетов для критичных и некритичных функций, планов перемещения офиса (краткосрочный период), планов восстановления офиса (долгосрочный период), необходимых ресурсов (людских, финансовых, технических (оборудование и программы)), баз данных, помещений, администрации, поддержки поставщиков;

9) принятие критериев для проведения проверки и сопровождения плана, для чего требуется:

- определить условия и частоту тестирования:
 - систем коллективного пользования;
 - систем, работающих в режиме реального времени;
 - сетей телекоммуникации;
 - операций пользователей;
 - систем конечных пользователей;

- оценить результаты тестирования;
 - принять процедуры для пересмотра и сопровождения плана;
 - провести обучение сотрудников, задействованных в выполнении плана;
- 10) представление Плана ОНИВД высшему руководству банка для ознакомления и одобрения.

Процесс составления Плана ОНИВД

При составлении плана следует ориентироваться на процессы, а не на подразделения. План призван охватить как службы фронт-офиса, так и службы обеспечения, а не только обработки данных. Это диктуется необходимостью комплексного решения проблем, что невозможно сделать силами одного отдела или филиала.

В этой связи процесс составления плана по обеспечению непрерывности деятельности следует начать с анализа бизнес-процессов банка, по результатам которого банк определяет перечень критически важных для себя процессов, обязательств, систем, объектов. Проведение анализа бизнес-процессов банка необходимо в целях:

- оценки влияния приостановки или прекращения отдельного бизнес-процесса на операционную деятельность банка и его финансовую эффективность;
- выявления бизнес-процессов, требующих восстановления в первую очередь;
- идентификации бизнес-процессов, требующих разработки отдельных планов непрерывности деятельности;
- определения минимальных условий по восстановлению прерванного бизнес-процесса.

Как отмечалось выше, главная задача банка — определить степень ответственности каждого бизнес-процесса и рассчитать приемлемые временные рамки для восстановления его функциональности (целевое время восстановления (Recovery Time Objective)). Для этого проводят анализ документов, описывают основные процессы и продукты, в случае необходимости организуют целевые встречи с персоналом — заседания рабочих групп или индивидуальные интервью с ключевыми сотрудниками и руководителями банка. Предпочтение обычно отдается рабочим группам, поскольку это позволяет сократить время, необходимое для получения нужной информации, и соответственно снизить общий уровень издержек по созданию плана обеспечения непрерывности деятельности банка.

Ход заседания рабочих групп по выявлению критически важных для банка процессов

Этап 1: структурирование деятельности банка по отдельным бизнес-процессам.

Этап 2: подготовка и заполнение членами рабочих групп опросных листов по каждому процессу.

Этап 3: оценка существенности бизнес-процессов.

Фрагмент практического пособия

Этап 4: составление перечня бизнес-процессов по приоритетности их восстановления.

Этап 5: определение ключевых факторов, а также последствий при остановке каждого бизнес-процесса.

Для большинства кредитных организаций ключевыми являются следующие бизнес-процессы (по степени приоритетности):

- обслуживание клиентов;
- обработка информации и осуществление платежей;
- обеспечение безопасности, включая информационную;
- финансовый мониторинг и управление рисками;
- операции по привлечению и размещению ресурсов; и т.д.

Среди объектов, которые оказывают существенное влияние на бизнес-процессы банков, следует рассматривать¹:

- персонал;
- средства связи;
- технологии;
- оборудование;
- систему платежей;
- достаточность ликвидных средств;
- административно-хозяйственные расходы;
- операции, в которых используется механический ввод данных; и т.д.

Данные объекты следует принимать во внимание и при оценке ответственности события, повлекшего за собой нарушение непрерывности деятельности банка, и при разработке мероприятий по ее восстановлению.

В таблице 3 представлен типовой перечень процессов, нарушение непрерывности которых имеет критическое значение для деятельности банка.

Далее банку следует определить набор возможных негативных событий, чрезвычайных ситуаций, обстоятельств форс-мажора, которые могут повлиять на деятельность банка в целом или одного из его структурных подразделений (табл. 4).

В таблице 5 представлен пример из западной практики классификации факторов, влияющих на непрерывность бизнеса банка.

Отдельной классификации подлежат предпринимательские риски, оказывающие влияние на непрерывность бизнеса банка и связанные с изменением курса национальной валюты, государственного регулирования, наносящего ущерб коммерческой деятельности, или политической системы.

Национальные органы банковского регулирования и надзора, для того чтобы банки получили возможность охватить при планировании непрерывности своей деятельности как можно больший круг факторов, способных спровоцировать чрезвычайную ситуацию, как правило, выпускают соответствующие инструкции (см. электронное Приложение 6). Не стала ис-

¹ Business Continuity Planning. IT Examination Handbook.

Таблица 3

Типовой перечень процессов, нарушение непрерывности которых имеет критическое значение для деятельности банка¹

Определение процесса	Приоритет
1	2
Охрана жизни и здоровья работников, обеспечение сохранности имущества и информации	Высокий
Обеспечение ограничения доступа на территорию банка посторонних лиц, физическая охрана работников и помещений	
Обеспечение сохранности информации, защита мест хранения информации от несанкционированного доступа ²	
Обеспечение соблюдения санитарных норм на рабочих местах	
Обеспечение соблюдения техники безопасности при ремонте и эксплуатации зданий, оборудования и коммуникаций, автотранспорта	
Взаимодействие с органами государственной власти, правоохранительными органами, органами здравоохранения и гражданской обороны	
Выполнение принятых банком финансовых обязательств	Высокий
Выполнение расчетных операций с использованием электронных средств	
Выполнение расчетно-кассовых операций без использования электронных средств	
Возврат депозитов и других привлеченных финансовых ресурсов	
Выплата заработной платы	
Оплата по хозяйственным договорам	
Выполнение прочих обязательств	Средний
Ведение учета банковских операций	
Обеспечение соблюдения законодательства о противодействии деятельности по отмыванию доходов, полученных преступным путем, и терроризму	
Выполнение функций агента валютного контроля, налогового агента	
Предоставление отчетности	

¹ Часто цитируемое исследование, проведенное Техасским университетом, выявило следующую статистику:
 — 85% организаций сильно или полностью зависят от вычислительных систем;
 — в среднем на 6-й день перерыва в работе компания теряет 25% ежедневного дохода, а на 25-й — 40%;
 — после перерыва в работе наблюдаются быстрый рост финансовых потерь и ухудшение функционирования;
 — спустя две недели после прекращения работы вычислительных систем у 75% компаний потеря функционирования становится критической или полной;
 — 43% компаний, испытавших бедствие и не имевших плана обеспечения бесперебойного функционирования, не возобновляют свою деятельность, а спустя два года продолжает функционировать лишь 10% компаний.
 Это исследование показало, что организации, которые составили план действий в непредвиденных обстоятельствах, имели существенно меньшие дополнительные затраты и потери доходов. По оценке специалистов, потери доходов этой группы организаций были бы в 2,5 раза выше, если бы при возникновении чрезвычайной ситуации они не привели в действие соответствующие планы.

² В том числе в электронной форме.



Подписаться можно:

- **по телефону:** +7 (495) 921-2334. С помощью менеджера отдела распространения и логистики Издательского дома «Регламент-Медиа» вы можете получить консультацию и приобрести любые издания
- **через Интернет:** воспользуйтесь Центром online-подписки на нашем сайте www.reglament.net. Данный способ сэкономит ваше время и предоставит максимум информации о наших изданиях
- **по электронной почте:** отправьте заявку в свободной форме на адрес podpiska@reglament.net или факс на номер + 7 (495) 921-2334

