

Внедрение требований 716-П: новые возможности или серьезный вызов для банков?

Новое регулирование операционных рисков: вызовы и
возможности для российского банковского сектора

2021

У вас есть вопрос? У нас есть ответ.
Решая сложные задачи бизнеса, мы улучшаем мир.



АССОЦИАЦИЯ
БАНКОВ
РОССИИ

EY

Совершенствуя бизнес,
улучшаем мир

Вступление



Геннадий Шинин
Партнер ЕУ,
руководитель направления по оказанию услуг компаниям
банковского и финансового сектора в странах СНГ

“

Мы рады поделиться с вами нашим новым исследованием, подготовленным компанией ЕУ совместно с Ассоциацией банков России на тему внедрения российскими банками требований Банка России к системе управления операционным риском. Исследование основано на опросе руководителей служб управления рисками, а также на нашем обширном российском и международном опыте работы по совершенствованию системы управления рисками в различных финансовых институтах.

Детализация требований Банка России к системе управления операционным риском – важный и своевременный шаг вперед в банковском регулировании, основанный на передовом международном опыте. Обязательное и качественное управление операционным риском в целях минимизации возможных потерь особенно актуально в контексте цифровой трансформации клиентских сервисов, банковских процессов и продуктов, гибридного формата работы сотрудников банковских учреждений и связанных с этим вопросов кибербезопасности.

Реализация новых требований – непростой путь, требующий временных, трудовых и финансовых затрат внедрение необходимого программного обеспечения, повышения качества данных, разработки методологии и внедрения процедур управления операционным риском. Некоторые банки уже серьезно продвинулись в этой работе, но многие еще только в начальной стадии реализации новых требований Банка России. Дискуссия и обмен опытом в банковском сообществе по данной тематике продолжают.

Мы хотим выразить благодарность всем участникам исследования и надеемся, что представленные нами результаты помогут банкам в планировании и реализации внедрения новых требований к системе управления операционным риском.



Георгий Лунтовский
Президент Ассоциации
банков России

“

Цифровая экономика, как и любая иная глобальная тенденция, - это взаимосвязанный комплекс возможностей и рисков.

Операционные риски, уже давно находившиеся в сфере внимания Банка России и БКБН, в последние годы стали важны и для нефинансового сектора, ведь они охватывают ключевые для цифровых взаимоотношений риски - риск информационной безопасности (в т.ч. кибер риск) и риск информационных систем. В банковском же секторе, в котором уже имеются многолетние наработки управления операционными рисками, регуляторы решали сложную задачу выработки баланса между стандартизацией требований к системе управления операционными рисками банков (СУОР), к оценке операционного риска и возможностью индивидуализации.

Принятые в 2020 году Положения Банка России 716-П и 744-П основаны на принципах риск-ориентированности, позволяют банкам с качественной системой управления рисками использовать продвинутый подход, экономя на аллоцируемом капитале. Вместе с тем предложенные регулированием требования к СУОР охватывают широкий круг изменений: классификаций и ведения баз данных, увязок сбора данных с проводками бухгалтерского учета, моделирования и сценарного анализа, отчетности и даже организационной структуры. Все это требует серьезных доработок программного обеспечения, процессов, кадрового и методологического сопровождения.

На каком уровне соответствия СУОР нормам 716-П находятся банки, как повлиял на этот процесс COVID, что вызвало наибольшие трудности, а что оказалось дорогостоящим и кто планирует получить экономию в рамках 744-П – это те вопросы, которые ЕУ и Ассоциация ставили перед запуском исследования.

Волна регуляторных требований к управлению операционным риском в России вызвана внедрением Базель III



Предпосылки

Базель III разработан Базельским комитетом по банковскому надзору (Basel Committee on Banking Supervision - БКБН) ¹ в ответ на глобальный финансовый кризис. Рекомендации направлены на усиление регулирования, надзора и управления рисками банков. Финансовый кризис показал основные недостатки существующих подходов, которые используют внутреннее моделирование потерь от операционного риска (АМА):

- ▶ Объемы капитала на покрытие операционного риска для некоторых банков оказались недостаточными;
- ▶ Природа отдельных убытков (например, потери от поведенческого риска) с трудом поддается моделированию;
- ▶ В связи с различиями во внутренних моделях оценки капитала на потери от операционного риска, результаты оценки капитала банков сложно сопоставить между собой.

При этом оценка капитала на покрытие операционного риска более простыми подходами (BIA/TSA) не была чувствительна к уровню операционных рисков банков и отталкивалась только от масштабов банка, размеров и структуры расходов и доходов. Таким образом, не учитывались аспекты эффективности систем управления операционными рисками банков.

Почему внедрение Standardized approach стало необходимым...

Новый подход к оценке капитала на покрытие убытков от операционного риска (Standardized approach - SA, Базель III) решает, как минимум, две задачи:

- ▶ Повышение устойчивости и чувствительности к риску, что облегчает сопоставимость между банками;
- ▶ Ограничение использования методов внутреннего моделирования.

Обзор российской практики

Банк России одним из первых регуляторов выпустил нормативные требования для поэтапного перехода на SA и первый допустил возможность досрочного перехода до 1 января 2023 года, при условии выполнения требований к качеству данных и направления ходатайства в адрес Банка России. Более того, в отличие от Базель III, Банк России разрешает переход на SA с применением коэффициента внутренних потерь как для крупнейших банков с активами более 500 млрд руб., так и для банков с активами менее 500 млрд руб. и НКО.

716-П ² это первый этап подготовки банков к стандартизированной оценке капитала на покрытие потерь от операционного риска (744-П ³) и обязательный элемент мотивации банков к совершенствованию управления операционными рисками, методов идентификации и минимизации убытков от реализации операционного риска.

В 2021 году лишь некоторые российские банки планируют воспользоваться или уже воспользовались возможностью перехода на SA.

Остальные банки делятся на три группы:

- ▶ Банки, которые планируют переход на SA не ранее 2023 года после внедрения всех обязательных требований 716-П и приведения базы данных о потерях от событий операционного риска за последние 5 лет в соответствие с требованиями Банка России ;
- ▶ Банки, которые ожидают перехода на ПВР и связанной с этим потенциальной дополнительной оптимизации капитала. Сроки перехода на SA варьируются в промежутке 2023-2027 годы;
- ▶ Банки, которые планируют накопить качественную базу потерь от реализации операционного риска за 5 лет в соответствии с требованиями Банка России до 2027 года и пока не планируют переход на SA.

1 -Basel Committee on Banking Supervision, Eighteenth progress report on adoption of the Basel regulatory framework, July 2020

2- Положение Банка России от 07.12.2020 N 744-П "О порядке расчета размера операционного риска ("Базель III") и осуществления Банком России надзора за его соблюдением"

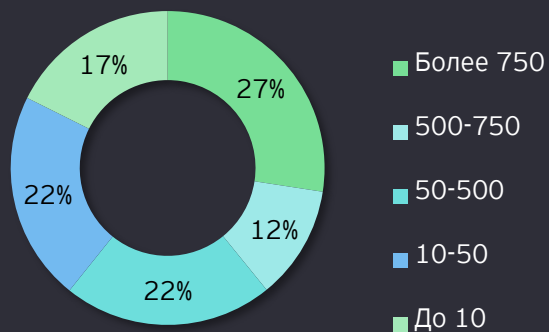
3- Положение Банка России от 08.04.2020 N 716-П "О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе"

Об исследовании и респондентах

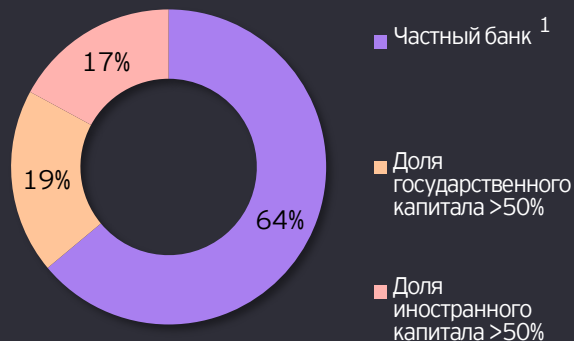
52 банка приняли участие в исследовании, из них:

15% входят в иностранную банковскую группу

Распределение банков по
объему активов, млрд руб.



Распределение банков по
форме собственности



1 - в том числе банки с непрямым государственным участием

- ▶ В июле 2021 года компания EY совместно с Ассоциацией Банков России провела исследование в части внедрения нового регулирования по операционным рискам в деятельности российских банков (716-П и 744-П). Банки должны обеспечить соответствие требованиям 716-П до конца 2021 года, сроки внедрения 744-П дифференцированы, но обязательным для всех банков его применение станет с 2023 года.
- ▶ Исследование было проведено методом анкетирования руководителей служб управления рисками/руководителей подразделений по управлению нефинансовыми рисками или операционными рисками банков и отражает их экспертный взгляд.
- ▶ Количество респондентов и их характеристики соотносятся с общей структурой банковского сектора России, что говорит о репрезентативности исследования.
- ▶ Таким образом, результаты исследования, основанного на мнении руководителей служб управления рисками отдельных банков, позволяют делать репрезентативные выводы, которые могут быть применены к банковской системе России в целом.

“

Вне зависимости от регуляторных правил, минимизация операционных рисков критично важна для банков. Многочисленные примеры многомиллиардных потерь вследствие реализации операционного риска - тому доказательство.

К сожалению, до сих пор в мире в целом, и в России в частности, многие банки не уделяют этому вопросу должного внимания, пока не наступает неприятное масштабное событие.

Томас Мартин, партнер EY, группа по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора



Ключевые вызовы и возможности для банков при внедрении нового регулирования в области управления операционными рисками

Результаты опроса более 50 банков России показывают, что первоначальное выполнение регулирующих требований Банка России в области управления операционными рисками (наряду с возможностями для оптимизации капитала на покрытие операционного риска) требует существенных трудозатрат. Для большинства банков новое регулирование - это стимул к совершенствованию системы управления операционными рисками, что в сочетании с цифровизацией банковской индустрии и угрозами нескольких волн пандемий COVID-19 становится одним из глобальных трендов во всем мире.

1. Уровень соответствия

- ▶ 62% банков оценивают текущий уровень соответствия требованиям 716-П как «менее чем на 50%»
- ▶ 9% банков оценивают текущий уровень соответствия 716-П как «более чем на 80%»

4. Возможности

- ▶ Более 50% банков оценивают на 10% и более потенциальный эффект от перехода на новые стандарты оценки регуляторного капитала на покрытие операционного риска по Базель III (744-П)



2. Оценка трудоемкости

- ▶ Внедрение занимает, как правило, **более 8 месяцев.**
- ▶ Уровень необходимых инвестиций для полноценного внедрения зависит от масштаба банка и уровня зрелости системы управления операционными рисками, для банков с объемом активов более 500 млрд руб. необходимы инвестиции в более, чем **30 млн руб.,**

3. Ключевые вызовы

- ▶ Основные сложности (для всех групп банков):
- ▶ изменение порядка сбора данных о событиях операционного риска, обеспечение требований к базе потерь за 5 лет
- ▶ обеспечение качества и доступности данных
- ▶ идентификация бухгалтерских проводок по потерям от операционного риска

1

Результаты исследования:
Оценка уровня соответствия
требованиям 716-П



Большинство банков оценивают текущий уровень соответствия требованиям 716-П не более, чем на 50%

Экспертная оценка уровня соответствия системы управления операционными рисками 716-П



“

Помимо вопроса масштаба, на уровень соответствия влияют и иные факторы. Так, ряд специализированных банков опережают своих коллег из универсальных банков такого же размера. В группе опорных региональных банков большее соответствие показывают кредитные организации, уже отличающиеся высоким уровнем автоматизации и риск-менеджмента.

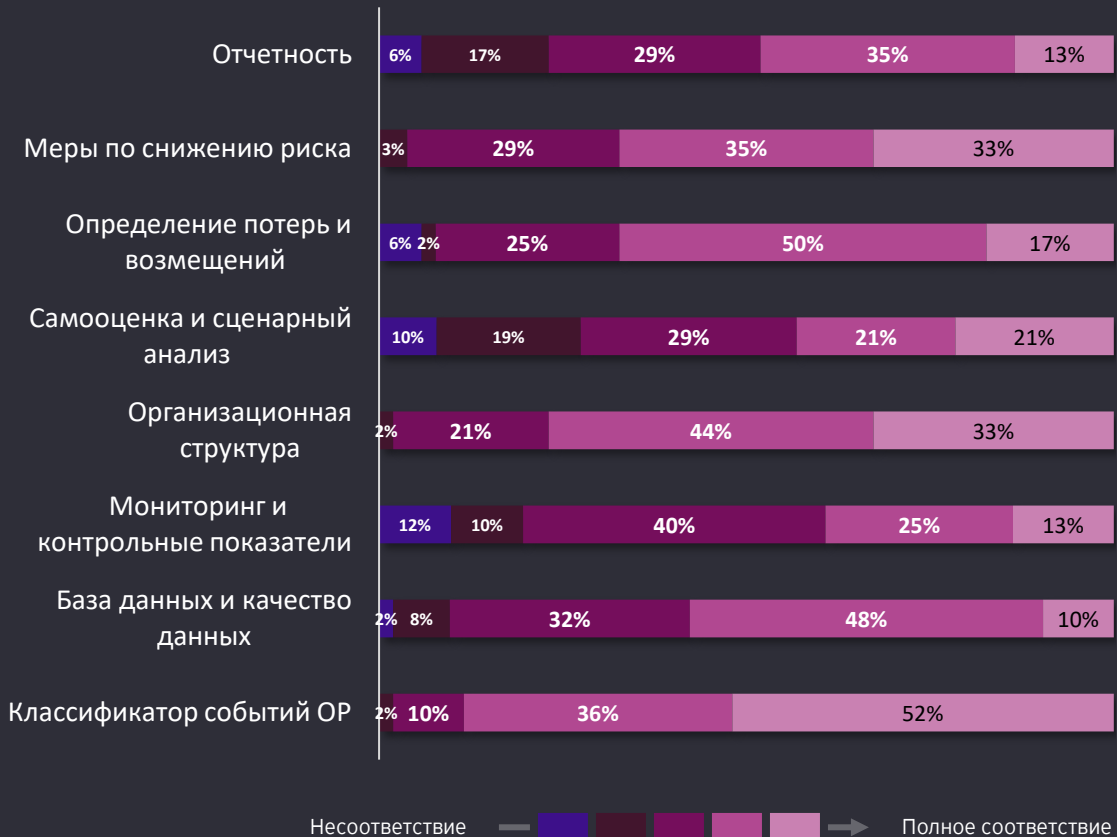
Елена Самохина, заместитель директора департамента банковского развития Ассоциации банков России



- ▶ Более чем на 80% уровень соответствия требованиям 716-П оценили только 9% банков. В основном это крупные банки (с объемом активов свыше 500 млрд руб.), в которых система управления операционными рисками существует давно и во многом уже учитывает лучшие рыночные практики. Тем не менее, даже банки из этой группы оценивают трудоемкость внедрения требований более чем в 6 месяцев. Это обусловлено в первую очередь детальными требованиями к базе данных и идентификации прямых потерь от реализации операционного риска.
- ▶ От 50 до 80% уровень соответствия 716-П оценивают 29% банков. Около 50% из этой группы - банки с объемом активов более 500 млрд руб., большая часть из них были вынуждены перенести сроки внедрения 716-П в связи с COVID-19.
- ▶ Менее чем на 50% уровень соответствия 716-П оценивают 62% банков. Большая часть этой группы - банки с объемом активов менее 50 млрд руб. 90% банков из этой группы уже завершили гп-анализ, разработали дорожную карту изменений и находятся в активной стадии доработки системы управления операционными рисками. Для небольших банков основная часть требований - это новые процедуры, трудоемкость их реализации также связана с отсутствием необходимых ресурсов.

Не более 50% банков полностью обеспечили соответствие 716-П по отдельным элементам системы управления операционными рисками

Уровень соответствия отдельных элементов системы управления операционными рисками требованиям 716-П



Банки демонстрируют средний уровень готовности к вступлению в силу требований 716-П. При этом банки с размером активов **более 500 млрд руб. соответствуют требованиям в большей степени**, чем банки с размером активов **менее 500 млрд руб.**

В целом среди опрошенных банков наблюдается следующее распределение уровня соответствия отдельных элементов системы управления операционными рисками требованиям 716-П:

- Высокий уровень соответствия** банки демонстрируют в части внедрения стандартизированных элементов (например, классификаторы событий ОР) или элементов, по которым практики применения уже устоялись (например, меры по снижению риска, построение организационной структуры).
- Средний уровень соответствия** банки демонстрируют по областям, которые требуют более длительных сроков внедрения, например:
 - требования к Базе данных о потерях и событиях операционного риска, обеспечению качества данных
 - требования по определению потерь и возмещений
- Низкий уровень соответствия** банки демонстрируют в части внедрения областей, по которым ранее отсутствовали детальные регуляторные требования, включая:
 - отчетность, поскольку требуются существенные изменения форматов внутренней отчетности и расширение перечня показателей, а также организацию подготовки регуляторной отчетности
 - процедуры самооценки и сценарного анализа, в особенности для банков с активами менее 500 млрд руб., в которых практика применения этих инструментов управления операционными рисками менее развита
 - мониторинг уровня операционного риска и контрольных показателей, которые являются новым элементов управления операционными рисками

Средний и низкий уровень соответствия наблюдается по тем элементам системы управления операционными рисками, которые необходимо интегрировать в регулярные процедуры, в т. ч. связанные с автоматизацией и/или изменениями в существующих автоматизированных процессах.

2
Результаты исследования:
Трудоемкость внедрения
требований 716-П



Оценка затрат времени на полноценное внедрение требований 716-П

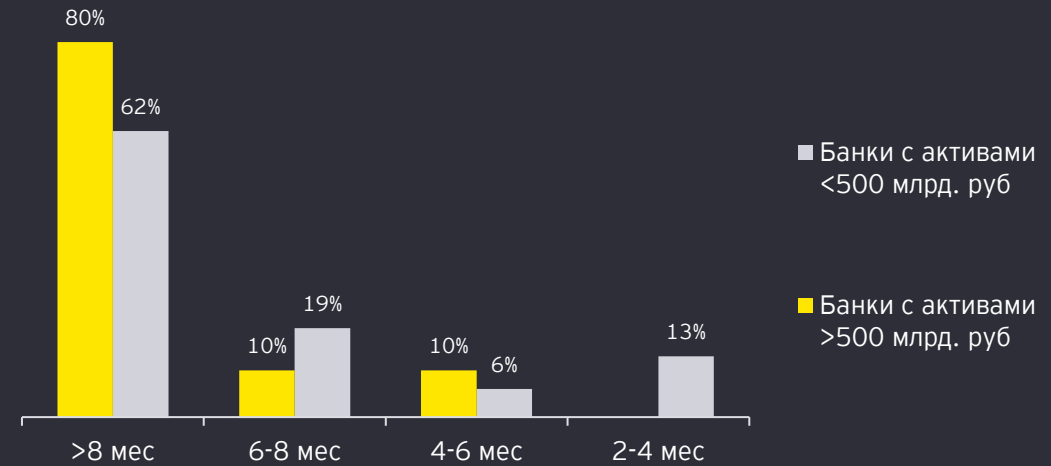
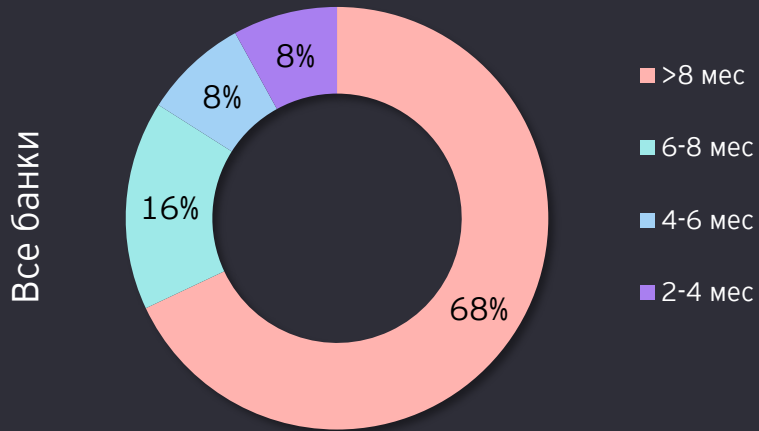
Уровень соответствия

Оценка трудоемкости

Ключевые вызовы

Возможности

Трудоемкость внедрения требований 716-П



- ▶ Трудоемкость внедрения банки преимущественно оценивают более чем в **8 месяцев**, вне зависимости от размера банка и формы собственности. Тем не менее банки с объемом активов менее 500 млрд руб. и госбанки чаще оценивают трудозатраты внедрения в «8 месяцев и более».
- ▶ Трудоемкость внедрения в **2-4 месяца** определили для себя лишь некоторые банки с размером активов менее 500 млрд руб.

“

Трудоемкость внедрения требований к системе управления операционными рисками зависит как от объема активов и сложности бизнеса, так и от уровня зрелости риск-менеджмента кредитной организации. Для ряда организаций существует серьезный вызов обеспечить соответствие 716-П к 1 января 2022 года в полной мере.

Михаил Цибулевский, партнер EY, руководитель группы по управлению рисками финансовых институтов



Затраты банков на внедрение требований 716-П

Уровень соответствия

Оценка трудоемкости

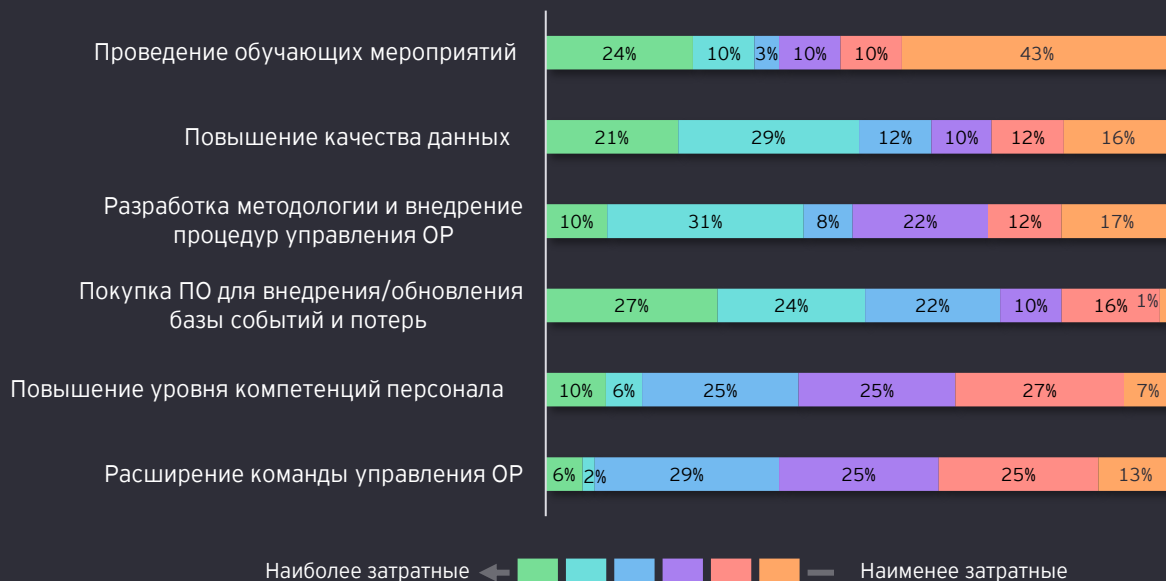
Ключевые вызовы

Возможности

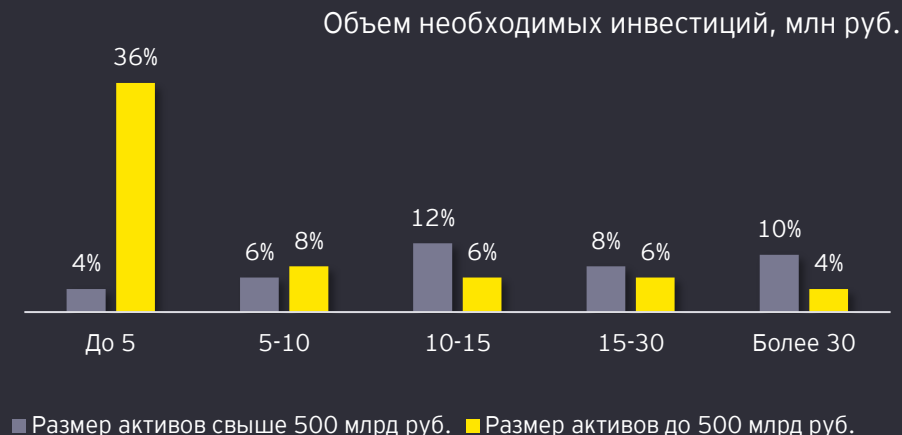
ТОП-3 инициативы по уровню затрат и трудоемкости:

1. Внедрение программного обеспечения для автоматизации базы данных о потерях и событиях операционного риска (отметили 50% банков)
2. Повышение качества данных
3. Разработка методологии и внедрение процедур управления ОР

Уровень затрат инвестиций и труда для необходимых изменений



Крупным банкам требуется больше инвестиций для соответствия 716-П



- ▶ **Наибольшие инвестиции** требуются крупным банком с объемом активов свыше 500 млрд руб., что связано с большим количеством требований для таких банков, более сложными структурами и существенным объемом изменений, связанных с различиями в отдельных элементах системы управления операционными рисками банка и требованиями регулирования.
- ▶ **Наименьшие инвестиции** (до 5 млн руб.) планируют банки с объемом активов до 500 млрд руб., в основном менее 50 млрд руб., с текущим уровнем соответствия регулированию менее чем на 20%; эти банки еще находятся на начальной стадии и пока не готовы оценить масштабы необходимых доработок.

Результаты исследования: Ключевые вызовы 716-П и 744-П



Пандемия COVID-19 не оказала влияния на внедрение требований 716-П и 744-П в большинстве банков

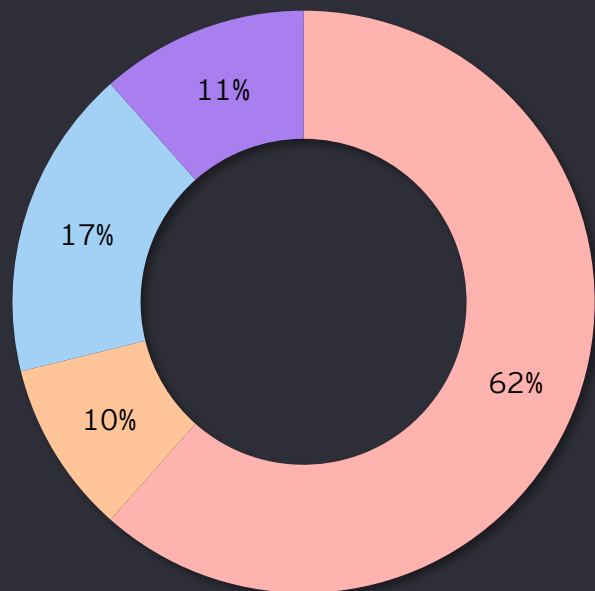
Уровень
соответствия

Оценка
трудоемкости

Ключевые
вызовы

Возможности

Влияние COVID-19 на сроки внедрения требований 716-П и 744-П



- Банк быстро стабилизировался, никакого влияния
- Банк вынуждено перенес сроки внедрения требований на 1 квартал
- Банк вынуждено перенес сроки внедрения требований на 2 квартала
- Банк вынуждено перенес сроки внедрения требований более, чем на 3 квартала

- ▶ Более 60% российских банков не переносили сроки внедрения требований 716-П и 744-П из-за влияния COVID-19 (из них 65% - это банки с объемом активов более 100 млрд руб.).
- ▶ Около 40% российских банков были вынуждены перенести сроки внедрения нового регулирования по операционным рискам из-за COVID-19. Среди банков, которые перенесли сроки более чем на 3 квартала, основная часть - это также банки с объемом активов более 100 млрд руб.
- ▶ Порядка 60% банков, не проводивших оценку потенциального эффекта от внедрения 744-П, не почувствовали влияния COVID-19 на сроки внедрения требований.

“

Поскольку надзор и первая оценка Банком России качества системы управления операционным риском кредитной организации могут быть осуществлены по прошествии одного года с даты начала применения, то есть не ранее 01.01.2023, а также в связи с проектируемыми изменениями Положений 716-П и 744-П, многие банки заложили достаточно длительные сроки на внедрение требований к СУОР, которые не потребовали переноса. Такая стратегия особенно оправдана для тех банков, которые ожидали появления на рынке комфортного по цене и наполненности продукта вендоров или методологических разъяснений Банка России (при реализации проекта своими силами).



Алексей Войлуков, вице-президент Ассоциации банков России

Ключевые вызовы при внедрении требований 744-П и 716-П связаны с доработкой базы данных о событиях операционного риска

Уровень соответствия

Оценка трудоемкости

Ключевые вызовы

Возможности

744-П



Наиболее трудные ← — Наименее трудные

ТОП-3 вызова при внедрении 744-П:

- обеспечение соответствия требованиям к базе внутренних потерь за 5 лет (что актуально для всех банков, учитывая уровень детализации регуляторных требований и необходимости приведения 5-летней исторической базы событий в соответствие с требованиями 716-П)
- обеспечение качества и доступности данных (наиболее актуально для банков с объемом активов более 500 млрд руб.)
- методология идентификации бухгалтерских проводок в бухгалтерском учете (наиболее актуально для банков с объемом активов менее 100 млрд руб.)

716-П

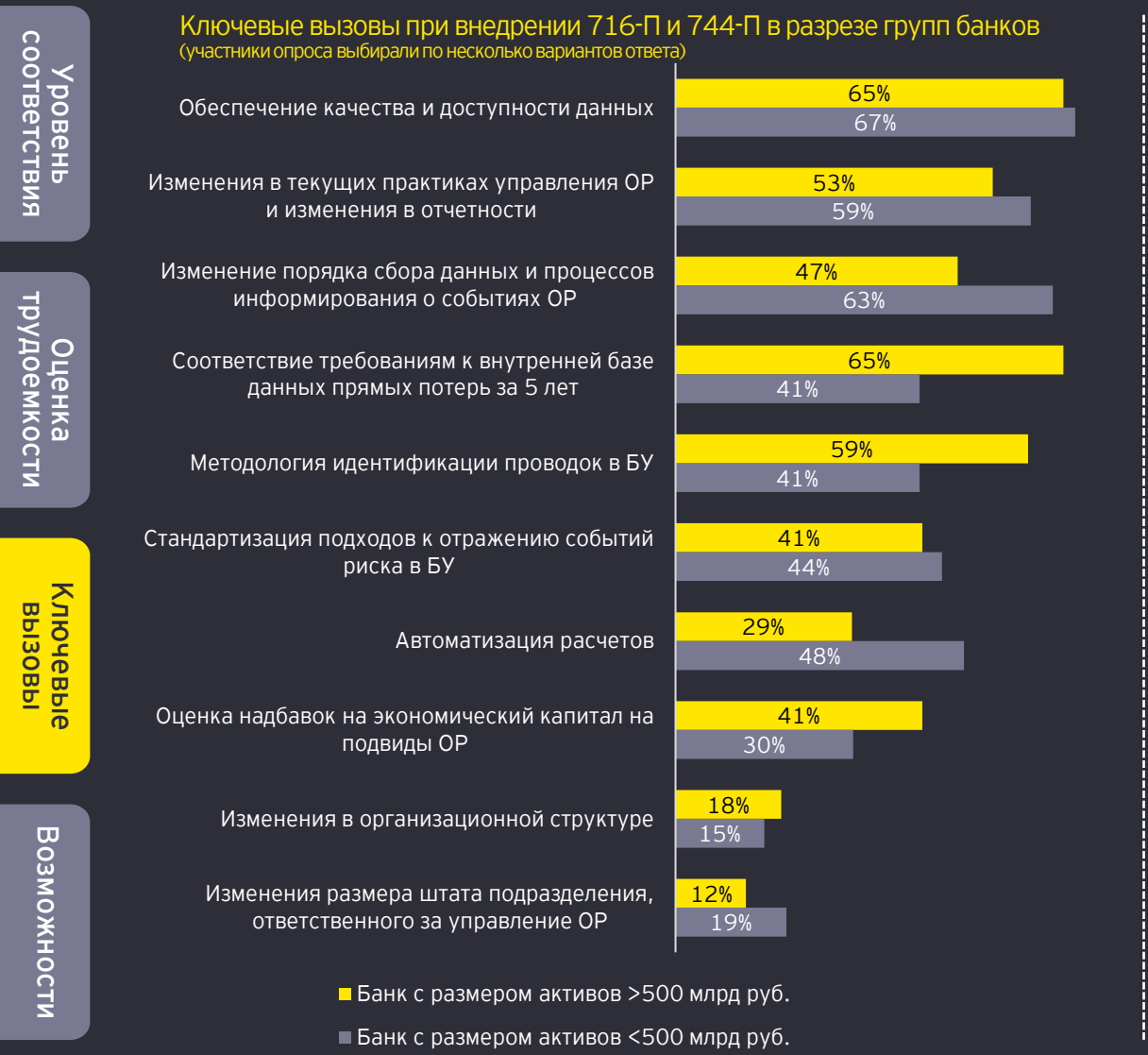


Наиболее трудные ← — Наименее трудные

ТОП-3 вызова при внедрении 716-П:

- изменения в текущих практиках управления операционными рисками и обновления в отчетности (наиболее актуально для банков с объемом активов менее 500 млрд руб.)
- оценка надбавки на экономический капитал на подвиды операционного риска (наиболее актуально для банков с объемом активов более 500 млрд руб.)
- изменение порядка сбора данных и процессов информирования о событиях операционного риска (наиболее актуально для банков с объемом активов менее 500 млрд руб.)

Для более крупных банков остро стоит вопрос обеспечения качества и доступности данных



Обеспечение **качества данных** и их **доступности** становится весомым вызовом для банков при внедрении требований 716-П и 744-П.

Топ-3 вызова для банков с размером активов **более 500 млрд руб.:**

- ▶ требования к базе потерь операционного риска за 5 лет
- ▶ качество и доступность данных
- ▶ идентификация бухгалтерских проводок по потерям от операционного риска

Топ-3 вызова для банков с размером активов **менее 500 млрд руб.:**

- ▶ качество и доступность данных
- ▶ изменения в текущих практиках управления операционным риском и в отчетности по операционному риску
- ▶ изменение порядка сбора данных и процессов информирования

Наиболее серьезные вызовы, с нашей точки зрения, могут объясняться несколькими факторами:

для банков с размером активов **более 500 млрд руб.**

- ▶ Обеспечение соответствия требованиям базы данных за 5 лет осложняется необходимостью восстановления, поиска и соотнесения данных бухгалтерского учета, первичных данных по прямым потерям и возмещениям с базой данных событий
- ▶ Идентификация бухгалтерских проводок по прямым потерям от реализации операционного риска затрудняется децентрализованным ведением бухгалтерского учета, использованием нескольких информационных и аналитических систем для формирования проводок и недостаточностью стандартизированных правил отражения в бухгалтерском учете информации, связанной с потерями операционного риска,

для банков с размером активов **менее 500 млрд руб.**

- ▶ Существенное расширение требований к отчетности по операционному риску создает необходимость разработки шаблонов отчетности, построения процессов ее формирования и трудозатраты на автоматизацию
- ▶ Необходимость ведения базы данных осложняется широким перечнем полей, во многих случаях необходимо создание баз данных «с нуля», регистрацией большого количества видов прямых и непрямых потерь, и, как следствие, организацией процессов сбора и регистрации данных о событиях операционного риска

Ключевые вызовы, связанные с внедрением требований к базе данных событий операционного риска и их решения

ТОП-3 инициативы по уровню затрат и трудоемкости:

1. Внедрение программного обеспечения для автоматизации базы данных о потерях и событиях операционного риска (отметили 50% банков)
2. Повышение качества данных
3. Разработка методологии и внедрение процедур управления операционным риском

Стоимость ПО остается высокой для средних и малых банков, несмотря на рост предложений рынка российского ПО, адаптированного под требования 716-П, что, в свою очередь, создает необходимость самостоятельной разработки банками решений с низким уровнем автоматизации для ведения базы данных

Конкурентоспособность ПО российских вендоров, адаптированного под 716-П, и высокая стоимость кастомизации и обновления решений иностранных поставщиков ПО приводит к тенденции по импортозамещению ПО для управления операционным риском

Высокие трудозатраты для повышения качества данных базы событий операционного риска могут объясняться затратами на масштабные изменения организации сбора и регистрации событий, включая разработку, внедрение и автоматизацию стандартизированных алгоритмов идентификации событий и потерь операционного риска, а также долгими сроками обучения сотрудников новым процессам

Основными проблемами качества данных во внутренней базе потерь от операционного риска являются:

- ▶ Отсутствие необходимой информации в системах-источниках данных для автоматизированной идентификации потерь, необходимость использования нескольких источников информации
- ▶ Невозможность полной идентификации потерь от операционного риска в бухгалтерском учете в связи с отсутствием полной и достаточной информации в наименованиях бухгалтерских проводок, выделенных счетов по отдельным типам прямых потерь
- ▶ Невозможность восполнить историческую базу событий в полном объеме по причине отсутствия необходимых деталей в первичных источниках информации, смены ответственного персонала, что значительно усложняет сверку и возможность идентификации признаков операционного риска

Рекомендации для обеспечения качества данных в базе данных о событиях операционного риска

1. ▶ Использование консервативного подхода по учету потерь
2. ▶ Выстраивание процессной идентификации потерь
3. ▶ Выделение основных систем-источников данных и их доработки
4. ▶ Централизация сбора данных о потерях и событиях с дальнейшей автоматизацией
5. ▶ Поиск дополнительной аналитики, информации в системах банка

Уровень соответствия

Оценка трудоемкости

Ключевые вызовы

Возможности

Наиболее частые проблемы качества данных

В 716-П Банк России впервые вводит требования в части обеспечения качества данных по банку в целом, которые соотносятся с ранее разработанными требованиями к качеству данных в ПБР в 483-П и рекомендациями БКБН* 239 «Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам»

Какие проблемы с качеством данных возникают в банках чаще всего?



Около 70% проблем с качеством данных, с которыми сталкиваются банки, затрагивают:

- ▶ **Расхождение в данных ввиду отсутствия единых систем источников данных** (наиболее актуально для банков с объемом активов более 100 млрд руб.). Как правило, чем больше банк, тем больше в нем информационных систем и отчетов, информация в которых ведется, контролируется и используется различными подразделениями для разных целей с разным уровнем детализации. Основная проблема крупных банков в данном случае - это трудоемкость систематизации и централизации обработки и хранения данных. Эту задачу в большинстве случаев может решить только третья сторона по отношению к пользователям информации. Чаще всего подразделения не знают о существовании альтернативных источников информации, что также неоптимально и неэффективно для банка в целом. Для решения этих проблем могут использоваться такие инструменты, как словари данных, анализ потоков данных, контроль качества данных. Ведущие рыночные подходы предполагают создание стратегии управления данными и комплексное внедрение вышеуказанных элементов в рамках программы управления данными. На практике применение данных инструментов является трудоемкой задачей.
- ▶ **Временной лаг в отображении данных** (наиболее актуально для банков с объемом активов более 100 млрд руб.). Отображение данных с задержками в разных системах в крупных банках связано с большим количеством информационных систем и объемом данных в них. Особенно это может быть актуально для банков, которые осуществляют миграцию со старых систем на новые, в результате слияний унаследовали дополнительные системы и данные, вынуждены поддерживать данные для разных сегментов бизнеса в разных системах. Применительно к требованиям 716-П это потенциально может привести к нарушению сроков регистрации потерь от реализации событий операционного риска по 716-П.
- ▶ **Программа по обеспечению качества данных затрагивает только отдельные области деятельности банка** (одинаково актуально для банков различного размера). Распространение программы качества данных и обеспечение полноценного контроля качества данных на всех критичных для банка областях требует и определенного уровня риск-культуры, и зрелости процессов управления рисками данных, а также встраивания эффективных контролей, своевременно сигнализирующих о проблемах.

Ключевые вызовы для банков, входящих в иностранные банковские группы

Уровень соответствия

Оценка трудоемкости

Ключевые вызовы

Возможности

Основные вызовы при внедрении требований 716-П

Слишком низкие пороги существенности для регистрации событий ОР и более короткие сроки регистрации по сравнению с подходом банковской группы



Существенные методологические отличия в классификаторах типов событий и потерь, в подходах к оценке рисков от подходов банковской группы



Необходимость разработки большого числа методологических документов на русском языке



Увеличение трудозатрат на организацию и проведение процедур по управлению ОР на локальном уровне, так как ранее такие процедуры были частично переданы на аутсорсинг на уровне банковской группы



Внедрение требований к базе данных и отчетности существенно расходятся с требованиями банковской группы



Наиболее трудные ← [Red] [Purple] [Blue] [Cyan] [Green] = Наименее трудные

Основные вызовы для иностранных банков:

- ▶ 76% опрошенных банков отметили необходимость разработки большого числа методологических документов на русском языке как основной вызов при внедрении требований 716-П
- ▶ Различия в классификаторах и подходах к оценке операционного риска, рост трудозатрат и отличия в требованиях к базе данных по сравнению с требованиями банковской группы половина респондентов считает менее серьезной трудностью на пути к внедрению требований 716-П. Расхождения возникают по причине того, что отталкиваясь от рекомендаций БКБН (которые преследуют цель дать унифицированные стандарты для банков), подходы дополняются и адаптируются на уровень и специфику отдельных банков и нормативных требований стран, резидентами которых являются материнские компании банковских групп
- ▶ 38% респондентов отметили, что наиболее значимыми проблемами являются увеличение трудозатрат на проведение мероприятий по управлению операционным риском и низкие пороговые значения для сбора данных о событиях операционного риска

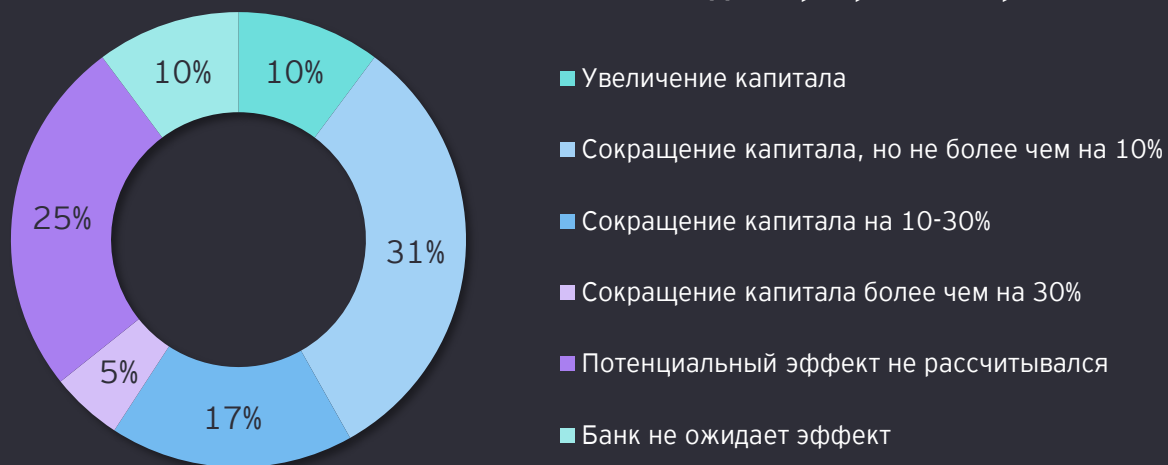
4
Результаты исследования:
Возможности



Возможности оптимизации капитала под операционный риск при внедрении новых требований регулирования

Более 50% банков ожидают оптимизацию капитала на покрытие операционного риска

Оценка оптимизационного эффекта на капитал под операционный риск:



- ▶ Оптимизацию капитала от перехода на новые стандарты оценки регуляторного капитала на покрытие операционного риска по Базель III (744-П) ожидают **более 50% банков** (объем активов 60% из которых превышает 500 млрд руб.), из них почти половина - **на 10% и более**.
- ▶ **25% банков** не рассчитывали потенциальный эффект от перехода на новые стандарты оценки регуляторного капитала на покрытие операционного риска, потому что в основном они находятся в активной стадии внедрения требований 716-П и эффект будет некорректным. Из них порядка 70% - банки с активами <100 млрд руб.
- ▶ **22% банков** не ожидают эффекта или ожидают увеличения капитала, в основном это банки с объемом активов до 50 млрд руб.
- ▶ **85% банков**, ожидающих сокращения капитала от 10% до 30%, входят в группу с активами более 750 млрд руб.
- ▶ Более 50% банков, оценивших эффект до 10%, входят в группу >500 млрд руб.

Преимущества крупных банков

Зрелая СУОР и использование ведущих рыночных практик

Эффективное управление операционным риском, ограничение потерь

Завершенный или активный процесс перехода на ПВР

Исключение двойного учета потерь от событий операционного риска, связанных с кредитным риском

Потенциал для сокращения капитала

Некоторые европейские банки, применяющие АМА-подход, оценивают потенциальный рост объемов капитала под операционный риск (до 20%).

Основной фокус европейских банков в 2020-2021 годах сместился на другие области (такие, как кредитный риск и кредитные модели, операционная устойчивость, в том числе вопросы управления рисками третьих сторон и риском поведения) из-за COVID-19 и переноса сроков внедрения Базель III на 2023.

СУОР - система управления операционными рисками

Планируемые сроки и потенциальный эффект на капитал под операционный риск от внедрения ПВР

В какие сроки банки планируют осуществить переход на ПВР?



Потенциальный оптимизационный эффект на капитал под операционный риск после внедрения ПВР



- ▶ Банк России допускает возможность с момента перехода на ПВР (IRB-подход) в рамках количественной оценки кредитного риска сократить нагрузку на капитал под операционный риск за счет исключения сумм доначисленных резервов по ссудной и приравненной к ней задолженности, в случае если они учтены в ПВР моделях.
- ▶ Для крупнейших банков с большим объемом корпоративного бизнеса это существенный объем потерь. Потенциальный эффект может составить оптимизацию капитала под операционные риски до 10%.
- ▶ **30% банков** планируют либо завершили переход на ПВР ранее 2023 года. Они могут получить дополнительный оптимизационный эффект на капитал под операционный риск (60% из этих банков еще не оценивали потенциальный эффект на капитал под операционный риск, что связано с реализацией активной фазы доработок базы данных).

34% банков, которые осуществили оценку потенциальных эффектов делятся на 2 группы:

- ▶ **24% банков** ожидают дополнительный оптимизационный эффект на капитал под операционный риск **до 10%**
- ▶ **10% банков** ожидают дополнительный оптимизационный эффект на капитал под операционный риск **более 10%**

5
Основные области для
развития системы
управления операционными
рисками



Основные области для развития системы управления операционными рисками

Что?

Для банков 500+1

- ▶ Поиск путей **оптимизации капитала** на покрытие операционного риска, разработка и развитие программ **управления отдельными подвидами операционного риска**, например поведенческого риска, риска аутсорсинга, качества данных, модельного риска.

Для банков, входящих в иностранные банковские группы

- ▶ Разработка **документов** на русском языке, **локального решения по автоматизации базы данных**, процессов сбора и сверки, данных о потерях и событиях операционного риска, подготовки **отчетности**, внедрение и мониторинг **контрольных показателей** уровня риска с учетом требований 716-П

Для банков до 5002

- ▶ Разработка и развитие **процедур** по управлению операционными рисками, включая обеспечение качества данных и соблюдения требований к базе данных внутренних потерь, развитие **команды и риск культуры**

Почему?

- ▶ Не все крупные банки оценили возможные потенциальные эффекты на капитал под операционный риск при переходе на 744-П с расчетным коэффициентом внутренних потерь
- ▶ 716-П затрагивает отдельные подвиды операционного риска пока только в части их выделения в составе отдельных процедур и базы данных, но это важное направление в российском регулировании на пути к совершенствованию устойчивости финансового сектора. Эти области в странах Европы и Америки в фокусе у регуляторов уже несколько лет, разработаны рекомендации, инструкции и требования по управлению этими рисками

- ▶ В зарубежных банковских группах, как минимум 10 последних лет существует автоматизированная база данных на базе специализированного ПО, однако требования 716-П к классификациям и составу полей существенно отличаются от устоявшейся практики отдельных банков. Более того, в других юрисдикциях отсутствуют унифицированные требования на таком уровне детализации, и материнские банки зарубежных банковских групп оказываются не готовы менять сложившуюся практику для российского дочернего банка. Мониторинг контрольных показателей и формат отчетности становится дополнительным требованием, расширяющим функции по управлению операционным риском на локальном уровне

- ▶ До конца 2021 года менее крупные российские кредитные организации должны внедрить систему управления операционными рисками на том уровне зрелости, который крупнейшие организации достигли путем поэтапного развития на протяжении десятилетия. Если прежде кредитные организации осуществляли сбор потерь и информации о реализовавшихся событиях операционного риска (но не в том объеме или не на том уровне детализации, как этого требует 716-П), то такие процедуры как, например, сценарный анализ или самооценка рисков и контролей многие из них ранее не проводили

1 - российские банки с объемом активов более 500 млрд руб., не входящие в иностранные банковские группы

2 - российские банки с объемом активов менее 500 млрд руб., не входящие в иностранные банковские группы

Ключевые тренды управления операционными рисками

Вопросы управления операционными рисками и его видами в настоящее время находятся в фокусе большинства российских банков, во многом из-за выхода регулирования, направленного на внедрение Базель III. Однако управление операционными рисками является одним из ключевых факторов для поддержания устойчивости банков и доверия к банкам как со стороны топ-менеджмента и сотрудников компании, так и со стороны регуляторных органов, клиентов и инвесторов.



- Драйверы
- Заинтересованные лица
- Риски

- 1 Увеличение объема данных, которыми владеют Банки, а также высокая степень их чувствительности, повышают необходимость внедрять единые подходы к управлению данными и практики обеспечения их качества, в том числе для повышения точности аналитики для принятия решений
- 2 Увеличение количества передовых алгоритмов и моделей для принятия бизнес-решений и областей их применения, а также быстрое появление новых продуктов привлекают повышенное внимание регулятора и заставляют совершенствовать практики управления модельными рисками
- 3 Развитие партнерских и экосистемных продуктов, сложных инвестиционных продуктов и тенденция выхода индивидуальных инвесторов на фондовые рынки привлекают пристальное внимание регуляторов к практикам ведения бизнеса, в том числе из-за повышения значимости ESG повестки
- 4 Стремительное развитие экосистем и партнерских отношений финансовых организаций с третьими сторонами, а также отход от традиционных форматов работы усиливают необходимость развития практик оценки рисков, связанных с третьими сторонами
- 5 Пандемия COVID-19 оказалась самым беспрецедентным и неожиданным испытанием для операционной устойчивости банков по всему миру. Подходы к обеспечению устойчивости деятельности банков с точки зрения достаточности трудовых ресурсов и бесперебойности технологии будут в фокусе внимания банков в течение следующих нескольких лет. Дополнительно этому будут способствовать намерения регулятора установить требования к операционной надежности банков

“

Внедрение текущих регуляторных требований не финальная точка в рамках развития управления операционными рисками. Высокая динамика изменения экономики и условий бизнес-среды ведет к тому, что банки будут вынуждены постоянно реагировать, адаптировать и совершенствовать подходы к управлению операционными рисками. В ближайшее время кредитным организациям потребуется более глубоко сфокусироваться на управлении отдельными видами нефинансовых рисков: риском управления данными, поведенческим риском, риском аутсорсинга и модельным риском



Михаил Цибулевский, партнер EY, руководитель группы по управлению рисками финансовых институтов

Контактная информация



Геннадий Шинин

Партнер EY, руководитель направления по оказанию услуг компаниям банковского и финансового сектора в странах СНГ
Тел.: +7 495 641 2936
Gennadiy.a.shinin@ru.ey.com



Алексей Войлуков

Вице-президент Ассоциации банков России
Тел.: +7 495 785 2990
vaa@asros.ru



Михаил Цибулевский

Партнер EY, руководитель группы по управлению рисками финансовых институтов
Тел.: +7 495 648 9615
Michail.Tsibulevsky@ru.ey.com



Елена Самохина,

Заместитель директора департамента банковского развития Ассоциации банков России
Тел.: +7 495 785 2991
sea@asros.ru



Татьяна Фетисова

Менеджер EY, группа по управлению рисками финансовых институтов
Тел.: +7 495 705 9700
Tatiana.Fetisova@ru.ey.com



Елена Вен,

Руководитель направления по банковским рискам Ассоциации банков России
Тел.: +7 495 785 2990
ven@asros.ru

EY | Совершенствуя бизнес, улучшаем мир

Следуя своей миссии – совершенствуя бизнес, улучшать мир, – компания EY содействует созданию долгосрочного полезного эффекта для клиентов, сотрудников и общества в целом, а также помогает укреплять доверие к рынкам капитала.

Многопрофильные команды компании EY представлены в более чем 150 странах мира. Используя данные и технологии, мы обеспечиваем доверие к информации, подтверждая ее достоверность, а также помогаем клиентам расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность.

Специалисты компании EY в области аудита, консалтинга, права, стратегии, налогообложения и сделок задают правильные вопросы, которые позволяют находить новые ответы на вызовы сегодняшнего дня.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. С информацией о том, как компания EY собирает и использует персональные данные, а также с описанием прав физических лиц, предусмотренных законодательством о защите данных, можно ознакомиться по адресу: ey.com/privacy. Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com.

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 19 офисах нашей фирмы (в Москве, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Тольятти, Алматы, Атырау, Нур-Султане, Баку, Бишкеке, Ереване, Киеве, Минске, Ташкенте, Тбилиси) работают 5500 специалистов.

© 2021 «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации предназначена для общего ознакомления и не может служить основанием для вынесения профессионального суждения. Компания EY не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

ey.com/ru