

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Кафедра Экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление операционными рисками на примере банка ВТБ24 (ПАО)
УДК 336.717:330.131.7

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б2Б1	Новоселова Оксана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономика	Маланина Вероника Анатольевна	к. э. н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,5,10)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
	учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	ОК-2;
Р13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
Р15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки (специальность) 38.03.01 Экономика
Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломного проекта/работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Новоселова Оксана Александровна

Тема работы:

Управление операционными рисками на примере банка ВТБ24 (ПАО)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	1367/с от 28.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Нормативные и правовые акты Российской Федерации.2. Руководящие документы Банка России.3. Монографии4. Учебники и учебные пособия.
---------------------------------	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, проектирования, проектирования; содержание процедуры исследования, проектирования, проектирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1 Теоретические аспекты управления операционными рисками в коммерческих банка.</p> <p>1.1 Понятие и классификация банковских рисков.</p> <p>1.2 Сущность и особенности возникновения операционного риска.</p> <p>1.3 Процесс управления операционными рисками.</p> <p>1.4 Принципы управления операционным риском.</p> <p>2 Методика и анализ управления операционными рисками.</p> <p>2.1 Политика риск-менеджмента ВТБ24 (ПАО) в области операционных рисков.</p> <p>2.2 Операционные риски и их управление, связанные с деятельностью персонала.</p> <p>3 Анализ системы управления операционными рисками в банке ВТБ24 (публичное акционерное общество).</p> <p>3.1 Общая характеристика и виды услуг, предоставляемых банком ВТБ24 (ПАО)</p> <p>3.2 Анализ методов управления операционным риском деятельности ВТБ24 (ПАО)</p> <p>3.3. Автоматизация процесса управления операционными рисками</p> <p>3.4 Пути совершенствования системы управления операционными рисками ВТБ24 (ПАО)</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова Анна Сергеевна</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	

--	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Маланина Вероника Анатольевна	к. э. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б2Б1	Новоселова Оксана Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 87 с., 1 рис., 7 табл., 49 источников.

Ключевые слова: риск, управление операционными рисками, операции.

Объектом исследования дипломной работы является банк ВТБ24 (ПАО).

Цель работы - изучение и анализ управления операционными рисками в коммерческом банке. Для достижения данной цели были решены задачи: раскрытие теоретических аспектов и рассмотрение политики управления операционными рисками на примере конкретного банка, характеристика методов оценки риска, исследование возможных операционных рисков.

В процессе исследования использовались законодательные, нормативные, учебные пособия, электронные ресурсы.

В результате исследования выявлены проблемы выявления операций, имеющих высокий потенциал риска и осуществлять их релевантный контроль.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: дипломная работа состоит из трех глав: 1. Теоретические аспекты управления операционными рисками в коммерческих банках. 2. Методика и анализ управления операционными рисками. 3. Анализ системы управления операционными рисками в Банке ВТБ24 (ПАО)

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы подтверждены при прохождении преддипломной практики в Банке ВТБ24 (ПАО).

Область применения: в аналогичной сфере деятельности – банковской.

Экономическая эффективность/значимость работы. Регулярное обновление плана действий по обеспечению непрерывности деятельности банка в соответствии с меняющейся внешней средой, изменением внутренних процедур работы, а также с появлением новых видов операционного риска в Банке ВТБ24 (ПАО) повысит качество обслуживания за счет минимизации операционных рисков.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

ИТ – информационные системы.

КСО – это система этических норм и ценностей, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий компании, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами и направленных на снижение нефинансовых рисков, это обязательство по долгосрочному улучшению имиджа и деловой репутации компании, росту капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающим прибыльность и устойчивое развитие предприятия.

ПАО – публичное акционерное общество.

ЦБ РФ - Центральный банк Российской Федерации.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ.....	12
1.1 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ БАНКОВСКИХ РИСКОВ	12
1.2 СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА	16
1.3 ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ	23
1.4 ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ	26
2 МЕТОДИКА И АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ.....	30
2.1 ПОЛИТИКА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ВТБ24 (ПАО) В ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ.....	30
2.2 ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ И ИХ УПРАВЛЕНИЕ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА .	40
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В БАНКЕ ВТБ24 (ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО).....	49
3.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ВИДЫ УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ БАНКОМ ВТБ24 (ПАО)	49
3.2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВТБ24 (ПАО)	52
3.3 АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ	55
3.4 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ВТБ24 (ПАО).....	61
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	67
1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ	72
2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПРОГРАММ КСО	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82

Введение

Банковская система играет важную роль в рыночной экономике. Являясь ее неотъемлемым инфраструктурным элементом, она мобилизует сбережения и трансформирует их в инвестиционные ресурсы, облегчает работу экономических механизмов, служит фундаментом, на котором строятся доверительные отношения в экономике.

Из-за неопределенности результатов операций банковская деятельность постоянно рискует. Процесс выполнения банками операций постоянно сопровождаются рисками, которые являются одним из важных факторов и влияют на бизнес-среду жизнедеятельности кредитных организаций и финансовую устойчивость.

На данный момент операционный риск является одним из наиболее сложных и малоизученных сторон банковского риск-менеджмента. Так как банковское сообщество оказалось не готово к кризисам, которые были порождены нынешним периодом развития экономики, особое внимание уделяется операционным рискам. Эта неготовность, на практике проявляется как ошибки и злоупотребления сотрудников банка, как недостаточная эффективность существующих механизмов проведения операций и контроля за ними. Возникает операционный риск в том случае, когда в банке совершаются недопустимые операции или не совершаются необходимые. Все это делает выбор темы работы весьма актуальным на сегодняшний день.

Современный этап развития российской экономики все более активно вовлекает национальные финансовые организации, а также банковские институты в глобальное финансовое пространство. Исследование процессов управления рисками в этих условиях приобретает как научное, так и практическое значение.

Цель работы состоит в исследовании подходов и методов управления банковскими операционными рисками.

В соответствии с выбранной целью исследования в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотрение теоретических аспектов управления операционными рисками в коммерческом банке;
- изучение методологии управления операционными рисками;
- анализ системы управления операционными рисками БАНК ВТБ24 (ПАО) и выявление путей её совершенствования.

Объектом исследования в работе является БАНК ВТБ24 (ПАО). Предметом исследования выступает совокупность экономических подходов и методов к управлению банковскими операционными рисками.

Теоретическую и научно-методологическую базу исследования составляют научные положения, содержащиеся в трудах ведущих отечественных учёных, работающих в области банковского бизнеса и в других областях экономики. Теоретические положения рассматривались и анализировались наряду с законами РФ, материалами периодической печати, данными официальных сайтов.

1 Теоретические аспекты управления операционными рисками в коммерческих банках

1.1 Понятие и классификация банковских рисков

Ключевой принцип работы коммерческих банков – стремление к получению прибыли, ограничивающийся ожиданием возможных убытков. Это связано с наличием риска – стоимостное выражение вероятностного события, которое ведет к финансовым потерям. Доходность – один из важных критериев, помогающий принять решение о вложении средств в тот или иной вид активов. Но снижение рисков и повышение доходности – задачи, противоположные друг другу. Как правило, операции, связанные с высоким риском – приносят высокую прибыль, а низкий риск сочетается с незначительными доходами.

Следовательно, получить прибыль можно тогда, когда возможные риски (потери) будут взвешены и подстрахованы заранее.

Понятие риск разносторонне и определяют его по-разному. В самом широком смысле риск – наступление неопределённого события в будущем¹.

Федеральный закон "О техническом регулировании"² дает общее определение риска. Здесь риск рассматривается как некоторая вероятностная категория, ассоциированная с понятием вреда и соответственно с возникающими финансовыми потерями.

В банковской сфере риск – угроза банку потерять часть своих ресурсов, недополучить доходы или осуществления дополнительных непредвиденных расходов в результате проведения определённых финансовых операций.³

Все научные исследования, касающиеся проблематики финансовых рисков затрагивали вопрос их классификации. Однако единого ответа на него нет, как нет и интеграции понятного и классификационного алгоритмов теории

¹ Жарковская Е. П. Банковское дело / Е. П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 3 изд., 2015. – 378 с.

² 2. Консультант Плюс: Федеральный закон "О техническом регулировании" от 27.12.2002 N 184-ФЗ (последняя редакция 05.04.2016) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/

³ Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском / С. Н. Кабушкин. – М.: Новое издание, 2010 – 10 с.

финансовых рисков. В первую очередь это объясняется многообразием, существующим на практике проявлений финансовых рисков, а также своеобразием их терминологических обозначений⁴.

В соответствии с действующим законодательством банковские риски подразделяются на соответствующие категории:

1. риски, которые вызваны результатами некомпетентных или неправомерных решений некоторых работников (индивидуальный уровень, уровень сотрудника банка). Подобные риски появляются, когда исполнительные лица банка превышают свои полномочия по принятию решений и нарушают правила и этические нормы, которые установлены на организованных рынках финансовых инструментов (ценные бумаги и прочие фондовые ценности, иностранная валюта, драгоценные металлы).

2. самая многочисленная группа банковских рисков (риски микроуровня) – риски, снижающие ликвидность и капитал, которые формируются постановлениями управленческого аппарата.

К ним относятся:

Кредитный риск – риск возникновения убытков вследствие неспособности либо нежелания партнёра работать по условиям договора – основной риск, с которым в процессе работы сталкиваются банки. Данный риск возникает при совершении операций с кредитными продуктами и сделок с ценными бумагами, при выдаче банком гарантий, а также с финансовыми активами и прочих операций.

Управлять кредитным риском – доминирующая функция управления полной системой банковских рисков, происходит комплексно и поэтапно на различных уровнях (стратегическом, тактическом, оперативном), которые реализуют и контролируют кредитный процесс банка и тесно взаимодействуют со всеми подразделениями. Оптимизация управления кредитными рисками

⁴ Воеводская П. О. Теоретические аспекты банковских рисков // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2013. - №1. – 160 с.

предполагает научное обоснование эффективности банковских продуктов, которые создаются передовыми методами и технологиями, направлено на сведение к минимуму вероятностные отклонения действительности от ожидаемых результатов и подразумевает детальный анализ при открытии рискованных позиций.⁵

Страновой риск – вероятность потерь, которая связана с деятельностью банка и размещением активов в конкретном государстве. Этот риск включает огромный спектр рисков, которые связаны с политической, экономической и социальной средой другой страны. Следовательно, страновой риск может состоять из более мелких составляющих: политический и географический риск. Одним из компонентов риска является риск не перевода средств (обязательства заёмщика выражены не в его государственной денежной единицы). Данный риск имеет связь с получением иностранной валюты для платежей по обязательствам заемщиком. Вероятно, выйдет так, что валюта для заемщика станет недоступна, в независимости от его финансового положения, в которой выдан кредит.

Рыночный риск возникает на кредитном рынке во время происходящих непредвиденных и неблагоприятных изменений конъюнктуры, рынках ценных бумаг и валюты, а также драгоценных металлов. Валютный риск – специфический элемент рыночного риска.⁶

Процентный риск – влияет на финансовое положение банка, изменение процентных ставок на финансовом и кредитном рынках.

Невыполнение банком своих обязательств связан с риском потери ликвидности, возникающий тогда, когда обязательства и требования банка не соответствуют друг другу по срокам и суммам.

Операционный риск обусловлен нарушениями процесса управления банком, различными сбоями в операционных системах (программы для

⁵ Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент / П.П. Ковалев. – М., 2014. – 304 с.

⁶ Жарковская Е. П. Банковское дело / Е. П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 3 изд., 2015. – 378 с.

совершения платежей и электронной обработки данных) и внутрибанковского контроля.

Правовой риск – риск, обесценивающий активы или увеличивающий обязательства по причине неадекватных или некорректных юридических советов, либо некорректно составленной документации вследствие как добросовестного заблуждения, так и злонамеренных действий.

Риск потери репутации банка – возникает из-за невозможности работать в соответствии с установленными законами, инструкциями или другими источниками права, а также если возникает подозрение в отмывании (легализации) доходов, которые получены незаконным путем или в связях с преступными структурами. Потеря репутации – разрушает банки, так как бизнес требует поддержания доверия клиентов: вкладчики, кредиторы и рынок в целом.

3. риски, предназначаемые внешними макроэкономическими и нормативными правовыми условиями деятельности по отношению к банку:

- Доходность и текущая ёмкость международных и отечественных финансовых рынков, на которых банк проводит сделки и операции, не отвечают интересам банка;
- Общие и структурные: региональные и отрицательные – отрицательные возможности экономического развития;
- государственная экономическая политика изменяется в неблагоприятную сторону;
- отечественные и зарубежные нормативные правовые условия банковской деятельности изменяется в неблагоприятную сторону.

Изучение качеств банковских рисков с позиции разнообразных отраслей позволяет существенно расширить представление об их источниках и механизме реализации опасностей, которые угрожают банку, дополнять новыми знаниями нужные разделы смежных наук и использовать полученную информацию более эффективно для обеспечения безопасности банка.

1.2 Сущность и особенности возникновения операционного риска

В настоящее время существует множество точек зрения на сущность операционного риска, но самыми распространёнными среди них являются четыре понятия операционного риска.

Ранее, прочие виды финансовых рисков, которые отличались от кредитных и рыночных, относили к операционным рискам. Но это определение – слишком широкое, в которое входит бизнес-риск, охватывающий следующие аспекты ведения: выбор стратегического развития, занимаемая позиция на рынке, грамотность менеджера, способы реализации конкурентных преимуществ.⁷

С другой стороны, возникновение операционного риска происходит при исполнении финансовых операций⁸. Источником которого являются ошибки сотрудников фронт-линии или бэк-офиса: обработка данных, сбой информационных систем, технологические неполадки оборудования, выполнение операций с ошибками. Этот подход не учитывает риски при оценке финансовых инструментов и мошенничеством внутри организации, связанные с некорректным применением моделей, но фокусирует внимание на том, как исполняются процедуры операций.

Наиболее широким является третий подход. Под операционным риском здесь понимаются те риски, которые возникают в результате неэффективности внутренней системы контроля в организации. При этом сюда не включаются: мошенничество вне банка, взлом системы безопасности, катастрофы, связанные с природой.

Четвёртый подход можно считать наиболее приемлемым. Операционный риск – риск прямых и косвенных убытков из-за неправильного

⁷ Ткаченко И. В. Операционный риск в коммерческом банке // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2011. - №12. – 45 с.

⁸ Банковские риски: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016. — 292 с.

составления бизнес-процессов, неэффективных процедур внутреннего контроля, сбоев техники, недопустимых действий или внешнего воздействия⁹.

В соответствии с определением Базельского комитета под операционным риском понимается риск убытка, возникающий из-за ошибочных внутренних процессов, ошибочных систем, действий сотрудников или внешних событий¹⁰.

Банк России также приводит толкование определения «операционный риск». Это риск, когда возникают убытки из-за несоответствия, действующим законам и деятельности кредитной организации, масштабам и (или) требованиям, процедурам проведения операций порядков внутри Банка и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами, недостаточности функциональных возможностей, которые применяются кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий¹¹.

Таким образом, операционные риски – это широкое понятие, включающее технические, человеческие и финансовые факторы.

Возникновение операционных рисков ведут к прямым или косвенным финансовым потерям. Прямые (количественные) потери – это прямой финансовый результат. Косвенные потери напрямую не выражаются в денежном эквиваленте, но влияют на финансовый результат посредством снижения качества предоставляемых услуг и обслуживания, приводящего к уменьшению клиентской базы, недополучению запланированных доходов.

⁹ Барбауров В. Е. Энциклопедия финансового риск-менеджера / В. Е. Барбауров. – М.: КНОРУС, 2010. – 440 с.

¹⁰ Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: уточнённые рамочные подходы. Базельский комитет по банковскому надзору [Электронный ресурс] – URL: http://www.cbr.ru/today/ms/bn/bz_1.pdf

¹¹ Об организации управления операционным риском в кредитных организациях: письмо Банка России от 24 мая 2011 г. № 76-Т [Электронный ресурс] – URL: http://www.cbr.ru/today/payment_system/P-sys/76-T.pdf

В качестве основных видов потерь, которые может понести банк, можно выделить следующие:

- стоимость активов непосредственно уменьшается в результате: краж, мошенничеств, кредитных или рыночных убытков в результате операционного характера;
- досрочное списание (выбытие) материальных активов;
- потеря стоимости физического актива в результате каких-либо обстоятельств;
- денежные выплаты на основании решений органов, уполномоченных в соответствии с законодательством РФ и постановлений судов;
- денежные выплаты (включая проценты) в целях компенсации, понесенных убытков по вине банка во внесудебном порядке получают клиенты и контрагенты, а также служащие банка;
- потеря клиентской базы из-за ухудшения качества предоставляемых услуг;
- потеря качества внутренних процессов банка, приводящая в дальнейшем к дополнительным расходам;
- полученный доход меньше запланированного;
- потеря деловой репутации банка, приводящая в дальнейшем к потере клиентской базы;
- денежные средства, для того чтобы восстановить хозяйственную деятельность и устранить последствия ошибок, аварии, стихийные бедствия и другие аналогичные обстоятельства¹².

По тяжести последствий для банка потери делятся на ожидаемые, неожиданные, катастрофические.

Для ожидаемых потерь характерны высокая вероятность наступления и не критические для банка последствия, для неожиданных – малая вероятность

¹² Недоспасова В. В. Основы управления операционным риском коммерческого банка // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. - №2. С. 302-308.

наступления и ощутимые последствия, для катастрофических – минимальная вероятность наступления и тяжёлые последствия¹³.

Следует отметить, что в современной практике отечественных и зарубежных банков уделяется недостаточно внимания операционным рискам, вероятность возникновения которых достаточно высока, а последствия и проявления могут быть сравнительно небольшими. Поэтому устранение проблем, которые связаны с методом их оценки и разработки системы управления классификацией, определением сфер и источников возникновения операционных рисков, позволит предотвратить появление негативных последствий, которые сопутствуют банковской деятельности.

Все события операционного риска можно разделить на четыре группы в зависимости от фактора их происхождения.

Факторы операционного риска, для целенаправленной работы, делятся на категории в соответствии с факторами и проявлением источников риска в таблице 1.

Проанализировав данные классификации можно сказать, что часть операционных рисков значительно связана с работой человека. Ошибки, допускаемые сотрудниками, несут убытки, возникающие по операционным рискам. Например, сбой в работе оборудования и систем. В нижеприведённой таблице четыре из пяти факторов связаны с деятельностью банковских работников: бизнес-процессы, ошибки в управлении, человеческий и технический факторы. Исключение лишь составляют форс-мажорные обстоятельства. Вследствие этого, основное внимание в процессе управления уделяется сотрудникам структурных подразделений. Очевидно то, что низкий уровень квалификации ведет к ошибкам. При разработке юридической документации, инструкций и руководящий документов важно не допускать ошибки, так как это может принести большие убытки банку.

¹³ Миляев П. В. Управление операционными рисками коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - №5. – С. 1-3.

Таблица 1 – Факторы риска и их классификация по категориям и источникам

Категория риска	Источники операционного риска
Человеческий фактор	<ul style="list-style-type: none"> - Мошенничество (кража, использование служебных полномочий в личных целях, несанкционированное использование информационных систем и ресурсов и др.); - Некомпетентность персонала; - Нарушение закона по противодействию легализации доходов, которые получены преступным путем, а также неисполнение обязанностей персонала и финансирования терроризма.
Качество управления	<ul style="list-style-type: none"> - Ошибки в принятии решений; - Ошибки в принятии решений вследствие неполной или недостоверной имеющейся информации; - Игнорирование предупредительных сигналов; - Уровень квалификации персонала - низкий.
Риски систем	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточно надёжная система; - Использование устарелых технологий; - Уровень эффективности систем – низкий.
Бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> - Установленные процедуры не соблюдаются персоналом; - Уровень внутреннего контроля - неэффективный.
Форс-мажорные обстоятельства	- Повреждение основных средств или иных материальных активов вследствие стихийных бедствий, терроризма, войн, забастовок, проблем с поставщиками.

Отдельно следует выделить технический фактор: техника выходит из строя, информационные системы отказываются работать и происходят сбои и ошибки в компьютерных программах. На случай если произойдет сбой информационных систем, Банку необходимо разработать план работы и

проводить тестирование программ до их ввода в эксплуатацию в целях минимизации подобных рисков.

На основе других критериев можно привести классификацию операционных рисков. Например, классификация, которая основана на критерии, как сфера внутренних и внешних операционных рисков, предложенную Bankers Trust используют ряд крупных институтов за рубежом¹⁴, на рисунке 1.

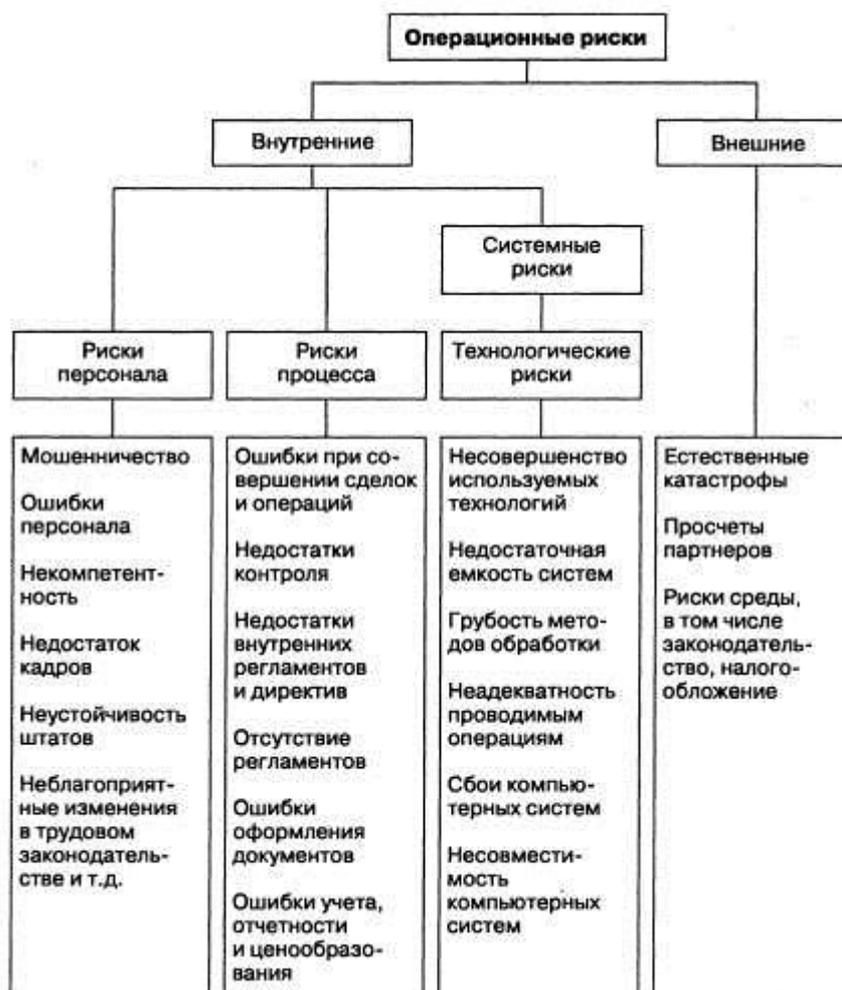


Рисунок 1 – Операционные риски и их классификация

Риск, возникающий в результате злоумышленных действий физических лиц, сторонних организаций, а также в результате изменения государственной

¹⁴ Банковские риски: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016. — 292 с.

политики, законодательства и требований регулирующих органов называется внешним риском.

Таким образом, каждая из вышеприведённых классификаций указывает, как на многогранность операционных рисков, так и на связь с банковскими рисками других видов.

Операционные риски включают в себя все потери, которые берут своё начало с внутренних ошибок персонала, до недостатков, связанных с осуществлением операций под влиянием внешних событий. Таким образом, эффект от операционного риска может проявляться в виде необходимости нести дополнительные расходы (кредитный риск) и при негативном проявлении привести к потере рыночной стоимости банка (рыночный риск).

Наглядный пример проявления операционных рисков, обуславливающих возникновение других рисков, представлен в таблице 2.¹⁵

Таблица 2 – Взаимосвязь рисков: операционного, рыночного и кредитного

События операционного риска	Кредитный риск	Рыночный риск
Данные о сделке введены некорректно	Превышен размера резерва и лимит кредитования	Убыточная торговая позиция
Использование недостоверной информации	Неправильные оценки кредитного портфеля и риска кредита	Оценка рыночной стоимости портфеля или риска – неправильная
Неправильные подтверждения	Оценка размера резерва и кредита – неправильная	Ошибки при хеджировании

¹⁵ Миляев П. В. Управление операционными рисками коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - №5. – С. 1-3.

Продолжение таблицы 2		
Несанкционированно е изменение моделей	Неверная оценка кредитного риска сделок или портфеля	Неверная оценка рыночной стоимости и риска
Непроверенный алгоритм расчёта модели	Неверная оценка кредитного риска сделок или портфеля	Неверная оценка рыночной стоимости и риска
Отсутствие контроля над лимитами	Превышены лимиты	Превышены лимиты
Отсутствие контроля над сроками	Пропущенные платежи	Пропущенные сроки исполнения сделок

Эффект наращивания негативного воздействия – это результат причинно-следственной связи между операционным, рыночным и кредитным рисками. Если ввести неверную информацию, то это приведет к ошибкам при управлении рыночным риском, откуда вытекает еще больший ущерб.

С учётом всего сказанного следует отметить, что банковская деятельность должна использовать только достоверную, точную и своевременную информацию, необходимую для контроля и анализа над действиями персонала и операциями, которые они совершают.

1.3 Процесс управления операционными рисками

Одной важной составной частью всей системы управления операционной прибылью является постоянное управление операционными рисками, которое необходимо из-за их многообразия. Между уровнем операционной прибыли и уровнем операционных рисков существует высокая степень прямой зависимости, которая обуславливается комплексным управлением этими показателями.

Система мероприятий по профилактике, оценке, идентификации и страхованию операционных рисков с целью сведения к минимуму финансовых

потерь, связанных с ними в процессе операционной деятельности банка, представляет собой управление операционными рисками.

Цель управления: предотвратить негативные последствия, возникающие в данной деятельности кредитной организации и усилить контроль над бизнес-процессами.

Деловая политика банка, которая ориентируется на оптимизирование и совершенствование процессов, лежащих в основе организации процесса управления операционными рисками.

Этап распознавания риска дает старт управленческому процессу, на котором выявление операционного риска осуществляется посредством правильно сформулированных и структурированных вопросов с бальной оценкой ответов, соответствующих задаваемой модели, включает также сценарный анализ и анкетирование.

Обнаружение операционного риска – анализ, проводимый банком на нескольких уровнях, условий функционирования банка на возможность возникновения факторов операционного риска, который может:

1. анализировать изменения в финансовой сфере в целом, оказывающие влияние на эффективность деятельности банка;
2. анализировать направления деятельности банка и операции, которые связаны с банковским обслуживанием физических и юридических лиц, а также операции на рынке ценных бумаг, подверженные операционному риску.
3. анализировать внутренние процедуры.

В банке ведется аналитическая база данных для оценки и эффективного выявления операционного риска, обеспечивающая получение полной информации об операционных убытках: виды, размеры в разрезе направлений банковской деятельности, обстоятельства, которых они возникли и были выявлены.

Следующий этап - оценка и измерение риска, который включает процедуры выставления баллов, по которым можно рассчитать величину риска по зонам контроля, отдельным факторам, подразделениям банка.

Соответствующие управленческие решения – предмет их мониторинга в дальнейшем, принимаются на третьем этапе после проведения оценки риска.

Мониторинг и отчетность – совокупность действий, направленных на снижение выявленного риска в рамках заданных параметров и предполагающих последующий мониторинг полученных результатов¹⁶.

Проведение мониторинга состоит из изучения статистических показателей на постоянной основе. Для этого создана система индикаторов, теоретически связанных с уровнем операционного риска: показатели и параметры.

Индикаторы уровня операционного риска – сведения о количестве незавершенных банковских операций и сделок, ошибок и нарушений, допущенных в банке.

Для каждого индикатора установлены лимиты, позволяющие обеспечивать выявление операционных рисков и своевременное адекватное воздействие на них, которые имеют значение для банковской деятельности.

Для принятия необходимых мер информация должна своевременно доводиться до органов управления банка, которая получена на этапе мониторинга операционного риска; потенциальное изменение уровня риска.

Суть этапа «экономический капитал» заключается в том, что последствия операционных рисков предполагают наличие прибыли или убытка – две возможные альтернативы. В связи с чем, с одной стороны, на возможные потери по этим рискам банк должен иметь резервы, но, с другой стороны, операционные риски тоже должны создавать прибыль, формировать экономический капитал банка.

В целях сведения операционного риска к минимуму осуществляются следующие меры:

¹⁶ Максимова В. Л. Некоторые подходы к управлению операционным риском в коммерческих банках

// Банковское дело. – 2010. - №3. – 34 с.

1. разрабатывается организационная структура банка: внутренние Положения, Правила и Процедуры;

2. по проводимым банковским операциям и другим сделкам соблюдаются принципы по разделению полномочий и подотчетности;

3. изучаются системные ошибки для их дальнейшего предотвращения;

4. подбираются квалифицированные специалисты;

5. на постоянной основе проводятся обучения и переподготовки персонала;

Меры, которые должны проводиться для контроля операционного риска:

1. проводимые банковские операции и сделки контролируются соблюдением установленных лимитов;

2. доступ к информации банка контролируется соблюдением установленного порядка;

3. по первичным документам и счетам (по банковским операциям и сделкам) проводится регулярная выверка;

5. контроль: внутренний и документарный.

1.4 Принципы управления операционным риском

В отечественной и зарубежной литературе предлагается различный набор принципов управления операционным риском. В документах Базельского комитета отражается перечень принципов управления операционным риском на всех уровнях организации [6]. В частности, выделяют следующие принципы.

Принцип №1: Совет директоров имеет ключевую роль для формирования и обеспечения культуры управления операционным риском в организации.

Принцип №2: Система управления, созданная Банком, должна полностью интегрироваться в процесс управления рисками, использовать и внедрять ее.

Принцип №3: Разрабатывать и анализировать систему управления рисками и осуществлять контроль за исполнительными органами должен совет директоров.

Принцип №4: Установить «риск-аппетит» и допустимый уровень риска должен Совет директоров.

Принцип №5: Совет директоров должен получать от исполнительного органа четко разработанную, надёжную с точно определёнными и непротиворечивыми сферами компетенции и эффективную управленческую структуру, Исполнительный орган ответственный за применение и внедрение процессов, принципов и систем управления операционным риском в соответствии с «риск-аппетитом» и допустимым уровнем риска.

Принцип №6: Определить оценку и выявить операционный риск в целях четкого понимания риска должен исполнительный орган.

Принцип №7: Обеспечить одобрение нововведений с учётом операционных рисков должен исполнительный орган.

Принцип №8: Организовать регулярный мониторинг операционного риска, включая систему отчётности подразделений должен исполнительный орган.

Принцип №9: Система внутреннего контроля и надлежащая система передачи и снижения риска должна быть надёжной.

Принцип №10: Разработка плана по обеспечению восстановления и непрерывности банковской деятельности в случае реализации операционных рисков.

Принцип №11: Заинтересованные стороны должны иметь возможность оценить подход банка к управлению операционным риском из информации, публикуемой им.

Система внутреннего контроля должна следить за исполнением утвержденных правил и процедур по управлению операционным риском. Совет директоров Банка, Организационно-контрольный Отдел, Служба внутреннего контроля - субъекты, правящие Банком и осуществляющие контроль, а также

воздействовать на решения, влияющие на уровень операционного риска, могут руководители подразделений банка.

Уровни контроля:

Низший уровень (первый). Руководители отделений банка:

1. контроль за количественным значением утвержденных лимитов по проводимым сделкам и банковским операциям;
2. мониторинг выполнения банковских стандартов, правил и процедур персоналом банка;
3. выверка первичных документов и счетов на постоянной основе по проводимым сделкам и банковским операциям;
4. по мероприятиям по предотвращению легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма проводится мониторинг.

Второй уровень. Организационно-контрольный отдел:

1. контроль за состоянием операционного риска и его анализ;
2. лимиты, используемые для мониторинга операционного риска, должны соблюдаться и обязательно подлежат контролю;
3. производится контроль выполнения комплекса мероприятий для кризисных ситуаций, в случае недолговременного нахождения банка под воздействием чрезмерных рисков;
4. контроль адекватности границ принятия решений для штатной ситуации и в случае кризисного состояния.

Высший уровень (третий) – Правление Банка:

1. старается не допускать длительное ухудшение параметров, которые влияют на состояние операционного риска;
2. контролирует на соответствие состояние и размер некоторых категорий рисков доходности бизнеса банка;
3. недопущение использования инфраструктуры банка в целях легализации доходов, которые получены преступным путем и финансирования терроризма;

4. недопущение длительного нахождения под воздействием соответствующего чрезмерного риска, определенного направления деятельности банка;

5. осуществление контроля адекватности параметров управления финансовыми рисками текущему состоянию и стратегии развития банка;

6. доходность определенного направления деятельности банка должен соответствовать уровню соответствующих рисков;

7. деятельность тех подразделений банка, которые несут чрезмерные банковские риски, должна быть прекращена или ограничена.

Исключительный уровень. Совет директоров Банка:

1. предотвращение длительного воздействия одновременно нескольких рисков на банк;

2. предотвращение неравномерного увеличения размера риска увеличению доходности соответствующего направления деятельности банка;

3. функционирование системы управления банковскими рисками контролируется.

Решения являются обязательными для всех субъектов более низких уровней, которые принимаются одним из уровней системы контроля управления рисками в рамках своих полномочий.

Таким образом, обобщая рассмотренные понятия и классификацию банковских рисков, а также процесс и принципы управления ими, можно в целом определить, что защита информации – это безопасность обмена данными с клиентом при использовании различных систем и обеспечение непрерывности внутренних бизнес-процессов. Например, хищение информации и потеря данных из-за сбоя в работе ИТ-систем, а также передача информации третьим лицам сотрудниками банка. Во всех вышеперечисленных примерах, риск должен быть определен и измерен, а также проведен анализ и определена оценка риска.

2 Методика и анализ управления операционными рисками

2.1 Политика риск-менеджмента ВТБ24 (ПАО) в области операционных рисков

Вследствие расширения деятельности и увеличения доли на рынке банковских услуг банк ВТБ24 имеет дело с возникновением различных рисков и проблемами управления ими.

Управление рисками и их минимизация (риск-менеджмент) традиционно являются приоритетными в деятельности коммерческого банка. Основным подходом к минимизации банковских рисков является определение их количественных параметров и разработка методов управления рисками.

Менеджмент Банка ВТБ24 (ПАО) сконцентрирован на группировке основных рисков, структура которых выглядит следующим образом:

- а. кредитный риск;
- б. рыночный риск (включая фондовый, валютный, процентный);
- в. риск потери ликвидности;
- г. операционный риск;
- д. правовой риск;
- е. риск потери деловой репутации;
- ж. стратегический риск.

Система управления рисками, функционирующая в банке, построена по банковскому надзору и регулированию с учетом рекомендации Базельского комитета.

Банк ВТБ24 (ПАО) определяет степень концентрации точек возникновения всех видов риска, допустимый уровень риска, а также разрабатывает методы контроля и мероприятия по их минимизации построении бизнес-процессов.

Банк ВТБ24 (ПАО) уделяет огромное внимание управлению рисками и организации эффективного контроля.

В банке работает система управления рисками, которая позволяет учесть их как на стадии принятия управленческих решений, так и в процессе

осуществления банковской деятельности. Эта система позволяет своевременно выявить риски, идентифицировать и анализировать их, оценить рискованные позиции. Процедуры оценки рисков и управление ими интегрированы в процессы осуществления текущих операций.

С учетом лучшей банковской практики, общепризнанных международных стандартов и рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору выстраивается и совершенствуется риск-менеджмент в Банке. При этом обеспечивается безусловное соблюдение банковского законодательства РФ – прежде всего, нормативных актов Банка России.

Главным документом, в котором отражается видение руководства банка процесса управления банковскими рисками, дается классификация рисков банка ВТБ24 (ПАО), определяются основные цели и задачи риск-менеджмента, является «Политика управления банковскими рисками».

Данный документ утверждает процедуру разработки и утверждения политики управления банковскими рисками в ВТБ24 (ПАО), описывает общие принципы организации и функционирования системы управления банковскими рисками. Действие «Политики управления рисками в коммерческом банке» распространяется на все активные и пассивные операции банка, на все иные виды деятельности банка, и является обязательным для исполнения всеми подразделениями и работниками банка.

«Политика управления банковскими рисками» наряду с другими внутрибанковскими документами, определяющими политику ВТБ24 на рынке банковских операций и услуг (продуктов), является одним из главных инструментов реализации стратегии развития банка. Она является главным локальным внутрибанковским документом, описывающим систему управления рисками в банке.

Политика ВТБ24 (ПАО) в области риск-менеджмента направлена на формирование полномасштабной и целостной системы управления рисками, адекватной характеру и масштабам деятельности банка, профилю принимаемых им рисков и отвечающей потребностям дальнейшего развития бизнеса.

Основными задачами системы управления рисками банка ВТБ24 (ПАО) являются оперативное выявление и оценка всех факторов риска, способных отрицательно повлиять на финансовую устойчивость и прибыльность банка, и обеспечение максимальной сохранности активов и капитала на основе минимизации подверженности рискам.

В деятельности банка операционный риск – один из существенных видов.

ВТБ24 (ПАО) является крупным розничным банком с большой сетью точек продаж по всей стране, ВТБ24 (ПАО) реально оценивает наличие операционных рисков, которые связаны с процедурой управления, поддержкой и контролем операций, проводимых банком, а также недостатками и несовершенством систем, сбоев электронных систем банка, рисков неверных действий, ошибки связанные с внутренними процессами и процедурами управления, рисков внутреннего и внешнего мошенничества и т.п. Из-за всего этого может быть причинен существенный материальный ущерб банку. Размеры банка предполагают возможность значительной концентрации операционных рисков, в связи с чем, данному виду рисков уделяется особое внимание.

В целях сведения операционных рисков к минимуму, в первую очередь совершенствуется и разрабатывается нормативная база, регламентирующая как бизнес-процессы, так и управляющие и обеспечивающие процессы, которые определяют роли и полномочия отделов банка, что позволяет распределить ответственность между подразделениями-участниками процессов, а также сотрудниками банка.

Форма документов, утвержденная банком, позволяет уменьшить возникновение ошибок при выполнении операций. Существующие типовые формы документов (договоры, соглашения, доверенности и т.п.) совершенствуются в рамках оптимизации процессов.

Комитет по развитию продуктов и технологий при разработке банковских продуктов и вводе новых бизнес-процессов осуществляет оценку меры воздействия на них операционного риска.

В соответствии с должностными обязанностями предусмотрены процедуры разграничения прав и полномочий по работе с информацией о банковских и клиентских операциях, а также реализованы меры по ограничению прав доступа сотрудников в информационные системы банка. Банк ВТБ24 (ПАО) организует работу по резервному копированию информации, что обеспечивает безопасность данных, хранящихся в информационных системах.

Работники банка проходят различные тренинги и семинары по темам, которые связаны с их должностными обязанностями, в следствие чего при совершении операций повышается уровень компетентности персонала.

Распространение конфиденциальной информации категорически запрещено и за это предусмотрены различные меры. Риск несанкционированного доступа в банковские системы минимальный, так как созданы системы контроля за авторизацией пользователей. Все права и полномочия по работе с информацией строго распределены.

С 2005 по 2006 годы Банк ВТБ24 (ПАО) начал вести учет операционных рисков и расчет капитала, необходимого для резервирования под операционные риски. Расчет капитала под операционные риски производится двумя методами: базовым индикативным (*BIA*) и стандартизированным (*TSA*). Ежеквартально рассчитывается уровень операционного риска банка. Выявление операционных убытков и потерь ведется всеми подразделениями банка, включая и филиалы. Отчеты по операционным рискам составляются отделом контроля банковских рисков ежеквартально и направляются Правлению и Наблюдательному совету банка ВТБ24 (ПАО)¹⁷.

¹⁷ Усоскин В. М. Базель III: влияние на экономический рост (обзор эмпирических исследований) / В. М. Усоскин, В. Ю. Белоусова, М. В. Клинцева // Деньги и кредит. – 2013. - №9. – С. 32-38

В рамках управления операционными рисками в 2010 году был проведен масштабный анализ – *RSA (risk self assessment)*. По его результатам сформирован перечень наиболее значимых операционных рисков, разработаны и внедрены планы по их управлению. Существенно переработана система сбора и учета данных о реализовавшихся и потенциальных событиях операционного риска.

В 2012 году началось внедрение системы расчета и алокации капитала под операционный риск на основе *AMA (advanced measurement approach)*, подготовка к запуску автоматизированной системы управления операционными рисками. В области ключевых индикаторов риска планируется внедрение системы мониторинга на общепанковском уровне и в разрезе территориальных подразделений, предусматривающей систему быстрого реагирования на сработавшие сигналы *KRI (key risk indicators)* и корректировку бизнес- и операционных процессов. Планируется полный перенос кредитного конвейера из существующей АБС в отдельный модуль. Эта миграция позволит быстрее модифицировать и настраивать работу кредитного конвейера в зависимости от быстро изменяющихся продуктовой концепции и процедур управления кредитными рисками¹⁸.

Операции банка ВТБ24 (ПАО), которые несут операционный риск, застрахованы в страховых компаниях России.

Субъектами процесса управления рисками банка ВТБ24 (ПАО) являются Наблюдательный Совет, Правление, Управление внутреннего аудита, и специализированное подразделение – Департамент анализа рисков (ДАР). Это подразделение занимается выявлением и минимизацией кредитных, финансовых и операционных рисков, возникающих при реализации подразделениями банка активных стратегий¹⁹.

¹⁸ Хабибуллин Р. Р. Понятие операционного риска // Финансы и кредит. – 2013. - №39(567). – С. 51-56

¹⁹ Барбауров В. Е. Энциклопедия финансового риск-менеджера / В. Е. Барбауров. – М.: КНОРУС, 2010. – с. 356

Департамент осуществляет координацию, организацию и контроль деятельности структурных подразделений по проверке заемщиков, принятию кредитного решения, залоговой экспертизе в Территориальных Подразделениях.

Департамент анализа имеет статус самостоятельного структурного подразделения. В его состав входят следующие нижестоящие подразделения:

- а. управление анализа рисков;
- б. управление операционных рисков и методологии;
- в. управление по проверке заемщиков;
- г. управление финансовыми рисками
- д. управление анализа рисков розничных клиентов;
- е. отдел страхования рисков;
- ж. отдел анализа страхования рисков;
- з. отдел анализа сбора проблемной задолженности;
- и. аналитическое управление.

Из-за большого количества бизнес-подразделений и подразделений бэк-офиса важной задачей управления операционными рисками и методологии является грамотное выстраивание информационных потоков. Поэтому основным документом, регулирующим управление операционным риском в банке ВТБ24 (ПАО), является «Порядок сбора сведений об операционных потерях и событиях операционного риска»²⁰.

В документе представлены факторы операционного риска, классификация операционных потерь и событий операционного риска (СОР). Также в нем предоставлен порядок сбора сведений операционного риска и проведения предварительной классификации, выявленных событий операционного риска.

²⁰ Банковские риски: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016. — 292 с.

Этот документ устанавливает процедуру сбора и предоставления в департамент анализа рисков структурными подразделениями банка ВТБ24 (ПАО) сведений об операционных потерях и событиях операционного риска, а также порядок ведения о понесенных операционных потерях аналитической базы данных. Сбор сведений об операционных потерях и событиях операционного риска является составной частью процесса выявления, оценки, мониторинга и контроля операционного риска. Ее целью является создание условий для эффективного управления операционным риском.

В соответствии с этим порядком выявлению подлежит каждое событие операционного риска, произошедшее в ходе деятельности банка и отвечающее одновременно следующим критериям:

- а. событие повлекло за собой операционные потери (фактические потери), способно обусловить возникновение операционных потерь в будущем (потенциальные потери) и/или влечет за собой неполученные или полученные не в полном объеме доходы (косвенные потери);
- б. суммарная величина фактических, потенциальных, косвенных операционных потерь в результате наступления данного СОР превышает или может в будущем превысить порог, равный 500 000 рублей Российской Федерации или эквиваленту этой суммы в иностранной валюте по курсу Банка России на дату выявления СОР, за исключением следующего:
 - в случае если событие относится к категории Внешнее/Внутреннее мошенничество, оно признается СОР при величине потерь от 1 рубля.
 - в случае если событие относится к категории Материальные активы и находится в зоне ответственности Административно-технического департамента, оно признается СОР при величине потерь от 50 000 рублей.

В целях классификации событий операционного риска и операционных потерь в документе дан перечень факторов (источников) операционного риска. Они подразделяются на «Персонал», «Третьи лица», «Системы», «Бизнес-процессы», «Внешние» и представлены в таблице 3

Таблица 3 – факторы операционного риска в банке ВТБ24 (ПАО)

Фактор риска	Описание
«Персонал»	Умышленное или преднамеренное действие работника банка, в том числе направленное против интересов банка;
«Третьи лица»	Случайное или преднамеренное действие физических и юридических лиц, направленное против интересов банка;
«Системы»	Сбой в функционировании систем и оборудования банка по причине их несовершенства или ошибочности;
«Бизнес-процессы»	Несоответствие характеру и масштабам деятельности банка, и требованиям законодательства, порядков и процедур совершения банковских операций и других сделок, их документирования и отражения в учете, несоблюдение работниками установленных порядков и процедур, неэффективности внутреннего контроля;
«Внешние»	Неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля банка

Также в банке ВТБ24 (ПАО) события операционного риска, в целях их классификации в зависимости от обусловивших их факторов операционного риска, подразделяются на стандартизованные категории: «Внутреннее мошенничество», «Внешнее мошенничество», «Трудовые отношения», «Нарушения законодательства, клиентских отношений и профессиональных обязательств», «Материальные активы», «Нарушение деятельности или функционирования систем», «Ошибки организации деятельности и исполнения операций» в таблице 4²¹.

²¹ Банковские риски: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016. — 292 с.

Таблица 4 – Категории событий операционного риска

Категории СОР	Описание
«Внутреннее мошенничество»	Противоправные действия, осуществляемые работниками или с участием работников банка, в том числе совершенные в целях извлечения личной выгоды или нанесения ущерба банку;
«Внешнее мошенничество»	Противоправные действия сторонних по отношению к банку (третьих) лиц;
«Трудовые отношения»	Нарушения банком или работниками банка трудового законодательства, норм безопасности рабочих мест;
«Нарушения законодательства, клиентских отношений и профессиональных обязательств»	<ul style="list-style-type: none"> - нарушения банком законодательства банковского, антимонопольного, по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, кроме трудового; - неисполнение / ненадлежащее исполнение возникающих из договоров обязательств, связанных с основной деятельностью, перед клиентами, контрагентами и (или) иными третьими лицами; - недопустимое использование конфиденциальной информации, навязывание услуг, сговор по ценам);
«Материальные активы»	Повреждение или утрата основных средств и других материальных активов по причинам стихийного или случайного характера (в том числе в результате актов терроризма, стихийных бедствий, пожара);
«Нарушение деятельности или функционирования систем»	Выход из строя и сбой оборудования и систем;

Продолжение таблицы 4	
«Ошибки организации деятельности и исполнения операции»	<ul style="list-style-type: none"> - ошибки управления (в том числе в результате ошибок в организации внутренних процессов и процедур, отсутствия (несовершенства) системы защиты и (или) прядка доступа к информации; - ошибочная организация информационных потоков внутри банка, невыполнение обязательств перед банком, поставщиками услуг (исполнителями работ) и т.д.

Следует выделить этапы управления операционными рисками в отделе по управлению операционным рискам банка ВТБ24 (ПАО):

- а. идентификация и оценка категорий и факторов рисков;
- б. составление каталога процессов и операций банка;
- в. идентификация проявления отдельных категорий и факторов рисков и оценка их уровня на процессах и операциях;
- г. сбор данных по операционным потерям и событиям;
- д. выявление критических зон концентрации риска на группах операций или процессах;
- е. разработка и реализация мероприятий по ограничению и/или нейтрализации выявленных критических зон риска (страхование, реинжиниринг бизнес-процессов, повышение надежности отдельных элементов процессов и технологий);
- ж. мониторинг и контроль выявленных факторов операционного риска на отдельных процессах и операциях;
- з. разработка плана организационных изменений с целью снижения рисков бизнес-процессов, включающих оптимизацию

документооборота, информационных потоков, распределения функций, полномочий и ответственности.²²

Как было замечено ранее, одним из наиболее опасных видов операционных рисков является риск, связанный с деятельностью персонала. Поэтому в банке ВТБ24 (ПАО) уделяется особое внимание управлению рисками, которые связаны с деятельностью персонала.

2.2 Операционные риски и их управление, связанные с деятельностью персонала

Операционный риск, связанный с деятельностью персонала, представляет собой риск возникновения убытков вследствие злоупотреблений или противоправных действий, осуществляемых работниками или с участием работников банка, возможных ошибок работников кредитной организации, мошенничества персонала, недостаточной квалификации работников кредитной организации, неустойчивости штата кредитной организации, возможности неблагоприятных изменений²³.

Риск персонала – это риск возникновения потерь, связанных со значительными изменениями в штате или кадровых резервах в подразделениях банка, уходом ключевого персонала, зависимостью от отдельных специалистов, недостаточной компетентностью сотрудников, а также случаями несанкционированного поведения персонала.

Среди причин, по которым банки несут операционные убытки, лидируют кражи, ограбления, фальсификация документов, мошенничество персонала и третьих лиц.

Все исследования показали, что преступные деяния могут иметь намного больший эффект на финансовое учреждение чем первоначально

²² Поморина М. А. Базельский комитет об агрегации рисков и управлении экономическим капиталом банка / М. А. Поморина, Е. С. Шевченко // Банковское дело. – 2013. - № 3. – С. 27-34.

²³ 6. Консультант Плюс: <Письмо> Банка России от 27.05.2014 N 96-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам" [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163915/

предполагаемый. Согласно вычислениям, 6% годового дохода потеряны в случаях мошенничества или традиционной потере денег, таких как грабежи или кражи. Поэтому в деятельности банка ВТБ24 (ПАО) минимизация риска персонала является одной из наиболее важных направлений управления операционными рисками.

По данным *UniCredit Group*, преступления, совершаемые рядовыми служащими, составляет 40% случаев, 30% - руководители, 15% – бывшими работниками или третьими лицами.

\$1,9 тыс. приносит грабителям среднее банковское ограбление. Из всех ограблений только в 82% случаев грабители привлекаются к уголовной ответственности. Средняя сумма злоумышленников составляет \$250 тыс, если кража совершена с использованием IT-технологий. Среди таких ограблений только 2% привлечены к уголовной ответственности²⁴.

Сведение к минимуму размера операционных убытков, создаваемые угрозу финансовой устойчивости банка – важная задача управления операционным риском, которая связана с деятельностью персонала. Банк ВТБ24 (ПАО) четко разграничивает полномочия по управлению операционными рисками, связанными с деятельностью персонала для максимального и эффективного достижения поставленной цели.

Ориентируясь на письмо Банка России «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» следует выделить компетенции присущие функциональным органам структуры банка ВТБ24 (ПАО)²⁵.

К компетенции совета директоров банка относятся:

- а. утверждать основные принципы управления риском персонала;

²⁴ Спивак Г. Современный подход к управлению операционным риском // Банковское обозрение. – 2010. - №12. – С. 46-50

²⁵ 1. Консультант Плюс: <Письмо> Банка России от 27.05.2014 N 96-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам" [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163915/

- б. утверждать организационную структуру кредитной организации, соответствующей принципам управления риском персонала;
- в. утверждать внутренние документы, определяющие процедуры управления риском персонала, порядок и правила;
- г. оценивать эффективность управления риском персонала;
- д. контролировать деятельность правления банка по управлению риском персонала.

В компетенцию правления банка входит:

- а. распределение полномочий и ответственности между подразделениями банка по управлению риском персонала, установление порядка взаимодействия и предоставления отчетности;
- б. утверждение правил и процедур совершения банковских операций и других сделок, учетной политики, порядка разработки и представления отчетности;
- в. рассматривать вопросы о создании резерва на покрытие риска персонала.

Основным подразделением, осуществляющим координацию и централизацию управления риском персонала в ВТБ24 (ПАО), является департамент анализа рисков. Департамент несет ответственность за разработку методических пособий оценки и проведение оценки риска персонала, разработку и внедрение мер, процедур, механизмов и технологий по ограничению и снижению риска персонала.

Служба внутреннего контроля несет ответственность за эффективность управления риском персонала. Формирование рекомендаций по корректированию методов контроля риска персонала в случае их неэффективности входит в обязанности службы внутреннего контроля.

Отвечают за оценку текущего состояния риска персонала руководители структурных подразделений, осуществляющих банковские операции, подверженные риску персонала. На руководителей структурных подразделений

возлагается ответственность за достоверность, объективность и своевременность предоставления информации, служащей исходной для оценки риска персонала по банку.

Управление операционным риском, связанным с деятельностью персонала, состоит из выявления, оценки и (или) минимизации риска.

Для выявления возникновения риска персонала центральный банк рекомендует использовать контрольные индикаторы. По балльно-весовому методу осуществляется оценка возможности возникновения риска²⁶. Ответственными за текущее состояние по каждому индикатору должностными лицами предоставляется информация, на основе которой проводится ежеквартально оценка состояния индикаторов риска персонала.

Эффективность управления риском, связанным с деятельностью персонала в банке ВТБ24 (ПАО) оценивается в зависимости от нескольких показателей (индикаторов)²⁷:

- а. текучесть кадров;
- б. нагрузка персонала;
- в. количество ошибок, совершаемых работниками структурных подразделений;
- г. количество жалоб и претензий клиентов;
- д. количество недостающих квалифицированных работников, необходимых на ключевые участки работ;
- е. выявленные факты мошенничества персонала;
- ж. выявленные факты разглашения банковской и коммерческой тайны;
- з. факты утери документов;
- и. сумма штрафов, уплаченных работниками;

²⁶ 1. Консультант Плюс: <Письмо> Банка России от 27.05.2014 N 96-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам" [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163915/

²⁷ Банковские риски: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016. — 292 с.

После определения состояния каждого индикатора ответственными лицами рассчитывается общий риск персонала, предельные значения которого могут быть следующими:

- а. при низком уровне риска – от 0 до 31%;
- б. при среднем уровне риска – от 31 до 60%;
- в. при высоком уровне риска – от 61 до 100%

Управление анализирует причины, повлиявшие на значение рисков, в том числе в разрезе подразделений банка, и выносит мотивированное суждение об общем уровне риска оп персоналу, сложившемся в банке на отчетную дату.

Для повышения уровня знаний персонала об операционном риске и корпоративной культуре, а также для минимизации риска, возникающий с невыполнением должностных обязанностей, с персоналом банка ВТБ24 (ПАО) проводятся постоянные вебенары.²⁸

Отдел кадров с новым работником заключает трудовой договор, в котором перечисляются права и обязанности сторон. Также возможно заключение договора о материальной ответственности: предоставление имущества в пользование сотруднику, для выполнения служебных обязанностей.

Руководитель подразделения проводит ознакомление вновь принятого сотрудника с внутренними документами банка, напрямую связанными со снижением риска персонала:

- а. правилами внутреннего трудового распорядка кредитной организации;
- б. перечнем сведений, составляющих банковскую и коммерческую тайны;
- в. нормами профессионального этикета работников банка;
- г. инструкцией об упорядочении доступа в информационную систему банка;

²⁸ Барбауров В. Е. Энциклопедия финансового риск-менеджера / В. Е. Барбауров. – М.: КНОРУС, 2010. – 44 с.

- д. положением о внутренне документообороте банка;
- е. положением о противопожарной безопасности банка.

Руководитель подразделения банка определяет необходимость в испытательном сроке и стажировке нового работника. Им составляется план стажировки и определяется ее срок. В рамках нововведенной программы наставничества, к новому работнику прикрепляется наставник. В плане стажировки предусматриваются теоретическое изучение и практическое применение основных внутренних положений (инструкций, правил и т.д.) банка, регламентирующих работу подразделения в целом и деятельность работника, частности. По окончании срока стажировки проводится аттестация.

По итогам проведения аттестации комиссия определяет готовность работника к самостоятельной деятельности. В случае положительного решения руководитель структурного подразделения проводит мероприятия по обеспечению нового работника рабочим местом, персональным компьютером; готовит служебную записку начальнику отдела автоматизации об обеспечении доступа в информационную систему банка с учетом специфики участка деятельности нового работника; разрабатывает должностную инструкцию работника; оформляет образец подписи.

Обязанностью руководителя структурного подразделения банка ВТБ24 (ПАО) является контроль за выполнением работниками своих должностных инструкций в соответствии с внутренними документами банка, регламентирующими процедуру совершения банковских операций и соблюдение всех вышеперечисленных внутренних документов банка.

В процессе последующей деятельности работники ВТБ24 (ПАО) проходят плановые аттестации по основной работе и (или) по установленным правлением банка тематике.

Руководители подразделений банка ВТБ24 (ПАО) постоянно планируют повышение квалификации своих работников. В целях минимизации риска персонала они проводят работу по обучению работников деятельности на смежных участках. Таким образом обеспечивается взаимозаменяемость на

период временного отсутствия квалифицированного работника (болезнь, отпуск, внезапное увольнение).

Ежеквартально руководители подразделений банка планируют проверки работников по процедурам совершения банковских операций, их документирования и отражения в бухгалтерском учете, установленным внутренними документами банка. По результатам проверок проводятся обучающие семинары с обсуждением типовых нарушений. Руководителями подразделений могут быть приняты решения о применении мер дисциплинарного и (или) материального воздействия на работника.

Вводятся контрольные функции для сведения к минимуму риска исполнения корректности совершения процедур банковских операций и их отражения в бухгалтерском учете. Руководителями подразделений осуществляется контроль при подписании документов, распоряжений и т.п. Правильность ввода реквизитов документов проверяется специалистами операционного отдела, в должностные обязанности которых входят контрольные функции. Вторичный контроль ввода данных документов осуществляется специалистами отдела межбанковских оборотов.

При помощи мониторинга индикаторов риска, на постоянной основе, осуществляется оперативный контроль по операционному риску персонала.

В банке ВТБ24 (ПАО) существует порядок предоставления отчетности и обмена информацией в процессе управления риском, связанным с деятельностью персонала. Мониторинг риска персонала осуществляется и фиксируется ежедневно руководителями структурных подразделений, службой внутреннего контроля и департаментом анализа рисков. Руководители подразделений, деятельность которых подвержена риску персонала, ежеквартально до 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставляют управлению сведения об индикаторах риска.

Служба внутреннего контроля предоставляет управлению копии актов проверок подразделений для выявления операций банка, подверженных риску персонала, и оценки данных рисков.

Управление проводит расследование фактов операционных убытков и причин их возникновения. Оно ведет аналитическую базу индикаторов риска в разрезе подразделений банка, которая служит основой для статистики, оценки вероятности и прогнозирования потенциальных потерь от риска персонала в будущем.

Мотивированное суждение с заключением об оценке уровня риска персонала составляется управлением не реже одного раза в квартал следующего за отчетным кварталом, и передается начальнику управления для принятия соответствующих решений.

Руководитель управления представляет заключение правлению банка и службе внутреннего контроля. По результатам рассмотрения правлением банка может быть вынесено решение о применении службой внутреннего контроля дополнительных процедур контроля в отношении отдельных операций банка. Если отсутствует возможность осуществления контроля за рисками и риски принимают угрожающий для финансовой устойчивости банка размер, оценивается перспектива дальнейшего осуществления операций. Результатом такой оценки может быть отказ либо сокращение объемов осуществления тех видов деятельности, которые могут принести ощутимые потери. Также правление банка ВТБ24 (ПАО) может ограничить объем операций, подверженных риску персонала, путем установления лимитов.

По результатам рассмотрения операционных убытков могут быть применены административные меры к работникам, виновным в их возникновении.

Контроль за эффективностью управления риском персонала и разработкой рекомендаций по исправлению методов контроля и процедур по управлению риском персонала осуществляет служба внутреннего контроля.

Информация об уровне риска персонала передается совету директоров банка один раз в полугодие в совокупности с информацией о рисках.

По вопросам управления риском персонала раскрытию подлежат организационная структура банка и основные принципы управления риском персонала.

Раскрытие информации осуществляется на сайте ВТБ24 (ПАО) в сети Интернет.

Итак, банк ВТБ24 (ПАО) является одним из лидеров на российском рынке банковских услуг. Он имеет обширную сеть офисов по всей стране и предоставляет разнообразные финансовые продукты более 70% городского населения. Такое разнообразие услуг и охват территории требует качественного управления рисками, в частности операционными. Особое место в системе управления операционными рисками в банке ВТБ24 (ПАО) занимает риск, связанный с деятельностью персонала, так как персонал является косвенным источником практически всех операционных рисков.

3 Анализ системы управления операционными рисками в Банке ВТБ24 (публичное акционерное общество)

3.1 Общая характеристика и виды услуг, предоставляемых банком ВТБ24 (ПАО)

Банк ВТБ24 (ПАО) – один из крупных участников банковских услуг на российском рынке. Он специализируется на обслуживании физических лиц, предприятий малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, а также входит в состав международной финансовой группы ВТБ.

ВТБ24 (ПАО) имеет широкий спектр продуктов и услуг для физических и юридических лиц: Банк выпускает банковские карты, выдает ипотеку и потребительские кредиты, открывает срочные вклады, также предоставляются услуги по денежным переводам и расчетно-кассовому обслуживанию, а также услуги дистанционного управления счетами²⁹.

На данный момент ВТБ24 (ПАО) второй по величине розничный банк в России. Сеть банка составляет 1086 офисов в 75 регионов страны. Число активных клиентов ВТБ24 (ПАО) сегодня составляет более 5 миллионов человек. Уставный капитал ВТБ24 (ПАО) – 113 382 854 347 рублей (Сто тринадцать миллиардов триста восемьдесят два миллиона восемьсот пятьдесят четыре тысячи триста сорок семь) рублей. 99,9329% акций находится у ОАО Банк ВТБ, который является основным акционером.

Коллектив банка придерживается ценностей и принципов международной финансовой группы ВТБ. Группа ВТБ видит свою миссию в предоставлении финансовых услуг международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее своих клиентов, акционеров и общества в целом. Она стремится стать чемпионом на всех целевых рынках. Ценности группы состоят в доверии клиентов, надежности, открытости, универсальности и команде. Для того чтобы выполнить свою миссию и достичь цели, группа ВТБ должна соответствовать международным стандартам, которые даны в

²⁹ Усоскин В. М. Базель III: влияние на экономический рост (обзор эмпирических исследований) / В. М. Усоскин, В. Ю. Белоусова, М. В. Клинцева // Деньги и кредит. – 2013. - №9. – С. 32-38

Базельском соглашении. Одно из главных мест в этом соглашении занимает минимизация рисков, в частности операционных.

Деятельность ВТБ24 (ПАО) осуществляется в соответствии с генеральной лицензией Банка России № 1623 от 29.10.2014 г. Руководство ВТБ24 (ПАО) осуществляется правлением, которое возглавляет президент – председатель правления. Помимо него в правление входят 9 руководителей — членов правления.

Позиции ВТБ24 (ПАО) в международных рейтингах:

Moody's Investors Service

- Долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте — Ba2, прогноз «Негативный». Дата присвоения или изменения рейтинга: 27.02.2015 г.
- Краткосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте — NP. Дата изменения 29.12.2014
- Долгосрочный рейтинг депозитов в местной валюте — Ba1, прогноз «Негативный». Дата присвоения или изменения рейтинга: 27.02.2015 г.
- Краткосрочный рейтинг депозитов в местной валюте — NP. Дата присвоения или изменения рейтинга: 27.02.2015 г.

Последствия мирового финансового кризиса, негативно повлиявшие на динамику развития банковского сектора, преодолеваются успешно в основной своей части. Положение российской экономики остается недостаточно устойчивым в связи с нестабильностью цен на мировом рынке энергоносителей и сырья.

Усиление кредитной части российской банковской системы относят к положительным тенденциям развития банковской системы. Постоянно растет объем кредитов, которые выдаются российскими кредитными организациями населению и предприятиям.

Общий объем кредитного портфеля ВТБ 24 (ПАО) по итогам 2016 года достиг 1,88 трлн рублей, портфель ипотечных кредитов вырос на 14% до 879,1 млрд рублей. Также сообщается, что ВТБ 24 зафиксировал рост депозитного

портфеля. В прошлом году объем привлеченных средств физлиц ВТБ 24 увеличился на 4,5% до 2,11 трлн рублей.

В условиях большой конкуренции активы Банка ВТБ24 (ПАО) увеличились за 2016 год на 6,88%, чистая прибыль на 7 538,78%. По итогам 2016 года в российской банковской системе ВТБ24(ПАО) занимает 4 место по активам и 6 место по капиталу. К концу 2016 года банк удерживает свои позиции.

Опережающий рост портфеля кредитов населению позволил Банку увеличить рыночную долю до 10,9% (или на 151,86 млрд. рублей) по сравнению с рынком и 14% доли рынка, если учесть ипотечный портфель.

Заметно прекращение роста доли вкладов населения и депозитов предприятий в пассивах банков в сравнении с показателями 2015 года. Прирост объема вкладов ВТБ24 (ПАО) составил 4,36%. Но ВТБ24 (ПАО) опережает ближайших конкурентов по объему привлеченных депозитов и кредитов более чем в 3 раза, тем самым удерживая позицию второго розничного Банка страны.

Укрепление рыночных позиций по целому ряду секторов, расширение продуктового ряда и существенная модернизация произошли в 2016 году в ВТБ24 (ПАО).

Укрепление лидирующей позиции по объемам клиентских операций и размеру клиентской базы, а также укрепление линейки инвестиционных продуктов является целью Банка ВТБ24 (ПАО).

Высокий уровень клиентского сервиса, широкий спектр услуг и банковских розничных продуктов для населения и субъектов малого предпринимательства являются приоритетными направлениями деятельности ВТБ24 (ПАО). Диверсификация розничных продуктов и услуг приводит к тому, что возрастает количество событий, связанных с различными рисками, в частности с операционным. Для того чтобы минимизировать последствия

рисковых событий банку необходима результативная политика управления рисками³⁰.

3.2 Анализ методов управления операционным риском деятельности ВТБ24 (ПАО)

Значительный размер возможных операционных убытков, создаваемых угрозой финансовой устойчивости Банка, а также тем, что операционному риску подвержена деятельность всех подразделений Банка, приводит к необходимости управлять операционным риском.

Организация процесса управления операционным риском ВТБ24 (ПАО) в практике использует установленные нормативные акты, рекомендации Банка России и изложенную информацию в документах Базельского комитета по банковскому надзору.

В целях эффективного управления операционным риском в 2013 году была разработана и утверждена Правлением и Наблюдательным Советом Банка Политика по управлению операционным риском, определяющая основные принципы управления операционным риском, основных участников системы и их функционал, схему взаимосвязи элементов системы управления операционным риском³¹.

В основе системы управления операционным риском лежит процессный подход, согласно которому для корректного анализа происходящих событий операционного риска и составления прогнозов потерь от операционных рисков события риска классифицируются по следующим компонентам:

1. объект риска (процесс, при выполнении которого возникло событие операционного риска)

³⁰ Усоскин В. М. Базель III: влияние на экономический рост (обзор эмпирических исследований) / В. М. Усоскин, В. Ю. Белоусова, М. В. Клинцева // Деньги и кредит. – 2013. - №9. – С. 32-38

³¹ 30. Аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) за 2014 год [Электронный ресурс] – URL: https://static.vtb24.ru/Documents/results/vtb24_accounting_report_2014.pdf

2. источник риска (причина, в результате которой возникло событие риска)

3. тип потерь (вид ценностей, утраченных Банком в результате данного события)

4. элемент организационно-штатной структуры (подразделение, в котором произошло событие риска).

Все существенные недостатки, выявленные в рамках системы внутреннего контроля, являются объектом пристального анализа, на основе которого разрабатываются и реализуются меры по устранению причин операционного риска, а также источников его возникновения.

Оценка управления операционным риском проводится по направлениям деятельности Банка с учетом факторов, определенных актом Банка России об организации управления операционным риском в кредитных организациях.

Для целей оценки операционного риска Банк использует следующие методы:

1. метод ВИА (базовый индикативный подход расчета требований к капиталу под операционный риск в соответствии с рекомендациями Базель II);

2. метод оценочных карт или балльно-весовой;

3. сценарный анализ или моделирование;

4. аналитический метод (оценка рисков по внутренней базе событий, в том числе построение карты риска).

В целях выявления, оценки и мониторинга операционного риска Банк использует систему индикаторов (показателей) уровня операционного риска, пограничные значения (лимиты) для которых утверждаются Правлением Банка.

Меры, направленные на уменьшение размера потенциальных операционных убытков, а также на снижение вероятности наступления обстоятельств или событий, которые приводят к операционным убыткам – эти меры помогают свести к минимуму операционный риск.

Основными методами управления (регулирования) в том числе минимизации (снижения) операционного риска, контролируемого на уровне Банка, являются:

1. принятие риска – принятие уровня операционного риска на данной операции или процессе, так как стоимость коррективных мероприятий превышает выгоды от снижения уровня риска;

2. снижение, ограничение риска - реализация коррективных мероприятий, типовой перечень которых утвержден Правлением Банка;

3. перенос риска - передача риска или его части третьим лицам (в том числе аутсорсинг, страхование риска);

Решение об использовании механизмов передачи риска посредством аутсорсинга может быть принято по результатам тщательного анализа с учётом ожидаемого эффекта стоимости и возможности трансформации одного вида риска в другой. Также необходимо отслеживать уровень остаточного риска и поддерживать контроль за размером передаваемого операционного риска.

4. отказ от риска осуществляется, если при комплексной оценке выявлено, что данный вид деятельности (операция или сделка) сопряжён с высокой вероятностью появления операционного риска, обуславливающего большие финансовые или материальные потери, которые перекрывают получаемую выгоду³².

Выбор метода осуществляется в зависимости от тяжести последствий, в том числе для капитала Банка и частоты рискованных событий.

Техническое оснащение и организация управления компьютерными системами, а также в рамках интернет-банкинга, обеспечивают осуществление бесперебойного процесса банковской деятельности, обеспечение безопасности этих операций, включая наличие резервных мощностей на случай непредвиденного сбоя системы.

³² Туркина А. Е. Мониторинг банковских рисков в системе риск-менеджмента // Банковское дело. – 2012. - №9. – С. 69-72.

Чтобы обеспечить непрерывность финансово-хозяйственной деятельности, которая содержит детализированный состав последовательности действий и мероприятий на случай возникновения непредвиденных ситуаций в банке разработаны и утверждены планы. В целях своевременного устранения нарушений в Банке действует система оповещения об аварийных ситуациях, которые нарушают процесс функционирования устранения автоматизированных банковских систем.

3.3 Автоматизация процесса управления операционными рисками

Операционные риски во многом обусловлены техническими причинами и нередко, как показывает практика, становятся результатом сбоев в работе операционной системы или банковского оборудования.

Подобные сбои, прежде всего, чреваты финансовыми потерями, потому что, выйдя из строя банковское оборудование или его отдельный компонент, пострадает вся система. Это проявится в замедлении операционного процесса или его приостановке на конкретное время.

В сфере потребительского рынка информационные технологии развиваются активно, инновационные продукты появляются регулярно. Появление новых продуктов или услуг всегда рождает новые риски. Большое значение в процессе бизнес-планирования несет правильная оценка рисков. Эта проблема актуальная для банковского сектора³³.

Банки, из-за роста объема информации и расширения клиентской базы, а также введением новых банковских продуктов, расширяют организационную структуру и создают новые структурные подразделения. В большинстве случаев это влияет на качество обслуживания. Установленное оборудование и его производительность изначально не рассчитаны на новые потребности банка, в следствие чего оно не справляется с возрастающей нагрузкой, из-за

³³ Миляев П. В. Управление операционными рисками коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - №5. – С. 1-3.

чего увеличивается количество сбоев в работе. Эти сбои могут повлечь серьезные финансовые потери.

У Банка высокие требования к используемым информационным системам, которые помогают избежать негативных последствий. Надежность работы и высокая производительность являются одним из основных критериев выбора таких технологий. Крупные западные вендоры программных обеспечений полностью соответствуют этим критериям. Эти программные обеспечения используются в большей части крупных банков, которые имеют разветвленную сеть филиалов. Существуют аналоги от более мелких (местные) вендоров, которые используют финансовые учреждения и мелкие кредитные организации. Сбои ИТ-инфраструктуры и риски, связанные с ними, всегда и для всех являются актуальными.

По тому как Банк предоставляет финансовые услуги, получает прибыль и контролирует расходы, которые связаны с предоставлением этих услуг определяется степень операционного риска. Банковские сообщества за рубежом вопросам ИТ-инфраструктуры уделяют большое внимание. В состав руководящих органов входит ИТ-директор (*CIO (Chief Information Officer)*), который имеет профильное образование и является профессионалом в области информационных технологий, а также на постоянной основе проходит сертификацию и принимает большинство важных решений.

Операционные риски («риски бремени») недооцениваются в отечественном банковском секторе, поэтому в таких банках в случае остановки компонентов информационной системы операционная деятельность останавливается или значительно замедляется. Это влечет банк к значительным трудностям при проведении даже простых операций, так как на такую нагрузку не рассчитаны программно-аппаратные системы со стороны дополнительных подразделений банка. Можно сделать вывод о том, что банк пренебрегает вопросами развития ИТ-инфраструктуры, если на экране банкомата появится сообщение о временной неработоспособности или специалист отделения заявляет о невозможности проведения операция, значит.

Снижение скорости обслуживания, доступности сервисов, показатели непрерывности предоставления услуг – уровень обслуживания клиентов, который как правило, сопровождается снижением, если филиальная сеть растет.

Часто в российских банках отсутствуют централизованная система резервного копирования (либо ее мощность мала), стратегии восстановления после сбоя, нет дублирования или резервирования «узких мест» информационной системы, «холодного» или «горячего» аппаратного резерва, нет резервных каналов связи, не внедрены корпоративные хранилища данных (*Data Warehouse*).

15% банков могут произвести восстановление операционной деятельности в день аппаратного сбоя или вирусной атаки, остальные 85% потратят на восстановление около четырех рабочих дней. Это происходит из-за низкой квалификации и грамотности ИТ-специалиста, увеличения общего количества компьютеров на одного специалиста³⁴.

Особое внимание уделяется проблемам, которые возникают при слиянии банков, так как информационный обмен затруднен, медленно проходит интеграция информационных систем, разнородность которых затрудняет анализ результатов. В период объединения банков вопросы информационной безопасности (она либо не функционирует, либо ограниченно функционирует) встают на первое место, а также страдает и непрерывность сервиса.

Руководитель департамента ИТ-инфраструктуры является ответственным за риски, которые связаны с ИТ-архитектурой. У многих банков критерии оценки качества работы ИТ-отдела и его руководителя отсутствуют, но если такие имеются, то при произошедшем сбое по вине сотрудника ИТ-отдела никакие взыскания ни компенсируют потери Банка.

Зачастую руководитель ИТ-отдела сам оценивает результат работы своих подчиненных. Поэтому в процессах бизнес-планирования и разработки

³⁴ Туркина А. Е. Мониторинг банковских рисков в системе риск-менеджмента // Банковское дело. – 2012. - №9. – С. 69-72.

стратегии развития банка должны быть обязательно учтены проблемы ИТ-инфраструктуры. Недооценка рисков, которая связана с информационными системами банка может повлечь масштабный сбой в ИТ-инфраструктуре, и, следовательно, остановку операционной деятельности. При таком развитии событий разовые финансовые потери могут существенно превысить суммарный объем годового ИТ-бюджета банка.

Достаточно давно были разработаны методы оптимального управления экономическими информационными системами. Методика оптимального и рационального управления ИТ-инфраструктурой была создана по заказу Правительства Великобритании в середине 1980-х годов. Эта методика развивалась и превратилась в современную библиотеку управленческих ИТ-решений – *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*. В США группой ведущих ИТ-экспертов, немного позже, была разработана методика *CobIT (Control Objectives for Information and Related Technology)*, добавляющая во многом библиотеку ИТIL и позволяющая сократить барьер между руководством и ИТ-отделом.

За последние пять лет несколько крупных банков СНГ провели серьезную работу по приведению процессов управления рисками, изменениями и функциями в ИТ-подразделениях в соответствие с *CobIT* и *ITIL*. Указанные методики успешно работают и в странах СНГ, особенно в тех банках, которые проводили работу по их внедрению при тесном взаимодействии с консалтинговыми компаниями и системными интеграторами. Они показали свою эффективность для решения проблем в информационных системах финансовых предприятий.

Так, например, в группе ВТБ стратегия развития операционной модели на базе информационных технологий на 2011 – 2014 годы был реализован ряд масштабных проектов, направленных на поддержку продуктового ряда, развитие дистанционных форм обслуживания клиентов, оптимизацию и автоматизацию ИТ-ресурсов и управления ИТ, повышение качества данных и оперативности регуляторной и управленческой отчетности, оптимизацию и

снижение стоимости владения технической инфраструктурой и обеспечение непрерывности бизнеса³⁵.

Ряд задач были уже реализованы, из их числа следует отметить внедрение *CRM*-системы и глобального реестра клиентов, создание единой автоматизированной системы управления персоналом на базе *SAP ERP HCM*.

Также следует отметить, что группой ВТБ будут реализованы такие проекты, направленные на развитие конкурентного преимущества в области информационных технологий как:

- реализация операционных сервисов, ориентированных на сквозную обработку информации, эффективную поддержку развития лучших линеек банковских продуктов и каналов обслуживания клиентов: дистанционное банковское обслуживание, система валовых расчетов (система БЭСП Банка России), Интернет-банк, единая централизованная система расчетов, электронный документооборот и хранение банковских документов;
- внедрение комплексных систем автоматизации процессов оформления операций, учета, отчетности и контроля, заключения *SLA (Service Level Agreements* – соглашений об уровне оказываемых услуг) между подразделениями Группы ВТБ и службами информационных технологий, обеспечивающие качество и непрерывность банковских процессов;
- внедрение Корпоративной информационной системы группы ВТБ, обеспечивающая возможность консолидации аналитической, финансовой и управленческой информации, повышение качества, прозрачности и оперативности управленческой и финансовой отчетности. Это внедрение должно предоставить бизнес-подразделениям – инструмент для анализа доходности, а менеджменту группы ВТБ актуальную и точную информацию для оперативного принятия управленческих решений;

³⁵ Хабибуллин Р. Р. Понятие операционного риска // Финансы и кредит. – 2013. - №39(567). – С. 51-

Все внедрения систем управления рисками группы обеспечат снижение рисков как в целом по группе, так и по отдельным операциям дочерних компаний.

Создание единой ИТ-инфраструктуры на базе центров обработки данных, позволяющей обеспечить необходимый уровень непрерывности бизнеса и сокращение затрат за счет централизации компонент.

Для оценки деятельности и управления ИТ-подразделениями, Банк получил эффективный инструмент, после освобождения ИТ-ресурсов, необходимых для развития информационных систем банка. Это приводит к успешному развитию и росту финансового учреждения и дает ряд конкурентных преимуществ.

К построению масштабируемой и надежной ИТ-инфраструктуры, которая способна обеспечить рост бизнеса, за последние 3 года Банки стали проявлять активный интерес.

Не все отечественные Банки знают, как достичь желаемого результата эффективного управления ИТ-инфраструктурой, хотя большинство уже осознали важность вопроса. Как вариант исправления данной проблемы, связанной с информационными системами банка – это перетаскивание в «свою» группу ИТ-профессионалов за счет масштабных инвестиций. Однако, как показывает практика, это решение требует крупных вложений и не всегда эффективно.

Одной из подсистем, с которой связаны серьезные риски и которая обеспечивает эффективность бизнес-процессов банка является ИТ-инфраструктура, поэтому вопрос внедрения методологии управления в ИТ должен быть отнесен к ведению топ-менеджмента. Международный опыт в области управленческих решений должен быть широко использован для получения конкурентных преимуществ и достижения эффективности бизнеса, а также стабильного развития без «болезней роста».

Таким образом, в настоящий момент российские банки, в частности банк ВТБ24 (ПАО) вплотную подходят к реализации требований Базеля-II, учитывая при этом национальные реалии и постановления Банка России.

В деятельности банка Базельский комитет в отношении рисков устанавливает четкие требования к капиталу, один из трех подходов к оценке операционного риска могут выбрать Банки и надзорные органы, соответствующий качеству и сложности систем внутреннего контроля банков за этим видом риска наиболее полно:

- базовый индикативный подход;
- стандартный подход;
- продвинутые (передовые) подходы.

Наиболее простым подходом является подход на основе базового индикатора, который может успешно использоваться в мелких организациях. Более точно позволяет оценить каждое направление банковской деятельности с операционными рисками – стандартный подход, однако у него есть минусы – он основан на достаточно большом количестве допущений, которые и являются его минусом. Специфику операционных рисков в организации позволяют учесть более точно передовые подходы, а также они помогают определить сумму резервируемого капитала, которая соответствует масштабу деятельности организации и рискам.

Следует учесть, что для того, чтобы соответствовать всем требованиям Базельского комитета, банкам необходимо иметь хорошую технологическую и информационную базу, так как операционные риски во многом обусловлены недостатками и недоработками именно в них.

3.4 Пути совершенствования системы управления операционными рисками ВТБ24 (ПАО)

Электронный способ ведения бизнеса – один из самых ярких современных тенденций в банковском деле, который изменяет кардинальным

образом соотношение между различными видами риска, и с которыми сталкиваются банки.

Основные черты, оказывающие важное влияние на соотношение отдельных категорий банковского риска и характеризующие электронные банковские услуги и:

1. выход за пределы финансового сектора отдельных стран, который требует сотрудничество организаций банковского надзора с надзорными учреждениями других стран и отраслей;

2. к резкому увеличению стратегических и операционных рисков приводит сильная зависимость от прогресса коммуникационных и информационных технологий;

3. повышение значения стратегического риска, а также сокращение инновационных циклов, отражает динамичность развития;

4. увеличение правового и репутационного рисков зависит от роста клиент ориентированности, в связи с уменьшением неравномерности распределения информации между клиентами и банками;

5. повышение общего уровня системного риска зависит от конкуренции в банковском бизнесе.

С точки зрения повышения защищенности информационной системы, внедрение рекомендаций по управлению информационными рисками позволяет повысить эффективность системы управления и оптимизировать затраты по соотношению цена / допустимый уровень информационных рисков в Банке.

С целью выявления не учтенных ранее источников операционного риска Банку рекомендуется на постоянной основе пересматривать существующие внутренние процедуры и процессы, используемые информационно-технологические системы.

Возможность восстановления информационных ресурсов и систем сохранности должны постоянно быть под вниманием. Оборудование для хранения резервного копирования информации и помещения для его установки,

рекомендуется выбирать так, чтобы риск утраты первичной и резервной копии данных, свести к минимуму.

На регулярной основе, используя различные источники, следует анализировать и собирать информацию о случаях операционных убытков в других кредитных и финансовых организациях наряду с ведением аналитической базы данных о понесенных операционных убытках.

В целом по Банку необходимо на регулярной основе производить оценку операционного риска и его распределения в разрезе направлений деятельности кредитной организации, внутренних процессов, информационно-технологических систем и банковских продуктов, которые составляют эти направления деятельности.

На основе существенности осуществления мониторинга операционного риска и его периодичности для соответствующего направления деятельности, внутреннего процесса или информационно-технологической системы кредитной организации рекомендуется отслеживать постоянно.

Индикаторами уровня операционного риска могут быть использованы незавершенные или несостоявшиеся банковские операции, увеличении их частоты и (или) объемов, текучести кадров, частоте допускаемых ошибок и нарушений, продолжительности простоя информационно-технологических систем и других показателях.

В Банке контроль над уровнем рисков должен быть направлен на ограничение принимаемых рисков и на обеспечение порядка проведения операций и сделок, способствующие достижению установленных целей и задач, при соблюдении нормативных актов Банка России, требований законодательства и стандартов профессиональной деятельности.

Из опыта российских банков наиболее успешные стратегии предупреждения информационных и телекоммуникационных рисков базируются на трех основных правилах, а именно:

Первое правило: Доступ сотрудников должен быть различен к документам компании и информационным системам, который зависит от конфиденциальности и важности содержания документа.

Второе правило: Доступ к информации и обеспечение защиты уязвимых мест информационных систем должен контролировать Банк.

Третье правило: Информационные системы должны работать бесперебойно даже в случае кризисной ситуации. От них зависит деятельность банка, а именно архив документов, стратегически важные каналы связи и компьютерная сеть.

Мероприятия, которые можно провести в целях обеспечения необходимой защиты от телекоммуникационных и информационных рисков, а также контроля безопасности.

1. Создать нормативные документы, описывающие действия сотрудников банка, которые направлены на предотвращение информационных и телекоммуникационных рисков, определить круг лиц, ответственных за информационную безопасность, а также обеспечить в критической ситуации резервные мощности для работы.

2. В рамках организации перейти к единым отчетным формам, то есть разработать единые стандарты информационных систем, а также единым правилам расчета показателей, применяющиеся во всех программных продуктах банка, используемых для этой цели.

3. Классифицировать данные по степени конфиденциальности и разграничить права доступа к ним.

4. Любые документы, обращающиеся внутри организации должны быть созданы с помощью систем, которые централизованно установлены на компьютерах. Установка прочих программ должна быть санкционирована, иначе риск сбоев и вирусных атак резко возрастет.

5. Внедрить средства контроля, которые позволяли бы отслеживать состояние всех корпоративных систем: для принятия мер персоналом система

должна или автоматически запрещать вход, или сигнализировать об опасности в случае несанкционированного доступа.

Помимо вышеперечисленных мер необходимо подготовиться к последствиям возможных кризисных ситуаций и описать действия банка по выходу из кризиса. Для этого следует:

1. с целью отработки модели поведения сотрудников провести учебные мероприятия для ответственных за информационную безопасность, в кризисных ситуациях и проанализировать сценарии проникновения во внутреннюю информационную сеть посторонних лиц или не имеющих соответствующих полномочий сотрудников банка;

2. разработать варианты решения проблем, связанных с кадрами, включая уволенных сотрудников, например, составить план преемственности управления банка и ознакомить с ним персонал;

3. подготовить резервные линии связи и запасные информационные серверы и компьютеры.

Необходимо назначить ответственного за разработку, внедрение и контроль исполнения корпоративных правил, которые направлены на снижение ИТ-рисков, если бизнес банка во многом зависит от состояния его информационных сетей. Предпочтительно, чтобы ответственный не имел отношения к ИТ-инфраструктуре банка (например, сотрудник отдела безопасности).

Считается, что сотрудник, который не имеет прямого отношения к информационными технологиями, будет наиболее объективен при проведении мероприятий по риск-менеджменту. По измеряемым показателям будет оцениваться его работа, например, частота сбоев в работе сервера должна быть не выше, чем два раза в год и потраченное время, на устранение сбоев в работе сервера, не должно превышать 30 минут или же.

Непрерывность в области ИТ-инфраструктуры является обязательным условием успешного риск-менеджмента. Поэтому разработка и оценка ИТ-рисков, а также обновление планов по их минимизации должны производиться

с определенной периодичностью, например, раз в квартал. Периодический аудит, проводимый независимыми экспертами, системы работы с информацией, будет дополнительно способствовать минимизации рисков³⁶.

³⁶ 14. Тавасиев, А. М. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» и «Антикризисное управление» / А. М. Тавасиев, А. В. Мурычев; под ред. А. М. Тавасиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 543 с. – 46 с.

Социальная ответственность

Студенту

Группа	ФИО
3-3Б2Б1	Новоселова Оксана Александровна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	38.03.01 Экономика
Уровень образования	бакалавр	Направление/специальность	Экономика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)- негативного воздействия на окружающую природную среду	<p>1. Описание рабочего места на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none">• рабочее место удобно освещено с установкой общего и местного освещения, установлены кондиционеры, низкий уровень вибраций и электромагнитных излучений, также к минимуму сведены ионизирующие излучения.• рабочее место оборудовано по правилам техники безопасности и всем нормам, также установлены тревожная кнопка и пожарная сигнализация.

<p><i>(атмосферу, гидросферу, литосферу)</i></p> <p><i>- чрезвычайных ситуаций</i></p> <p><i>(техногенного, стихийного,</i></p> <p><i>экологического и социального</i></p> <p><i>характера)</i></p>	
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ.</p> <p>2. Нормативные документы.</p> <p>3. Учебно-методические пособия</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</p>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <p><i>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></p> <p><i>- системы организации труда и его безопасности;</i></p> <p><i>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i></p> <p><i>- системы социальных гарантий организации;</i></p> <p><i>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • безопасность труда; • стабильность заработной платы; • развитие человеческих ресурсов при помощи обучающих материалов и программ / тренингов повышения квалификации; • оказание материальной помощи персоналу
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p><i>- содействие охране окружающей среды;</i></p> <p><i>- взаимодействие с местным</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • спонсорство и корпоративная благотворительность • взаимодействие с местной властью и сообществом; • ответственность перед

<p><i>сообществом и местной властью;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> - <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</i> - <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i> 	<p>потребителями услуг.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>анализ правовых норм трудового законодательства;</i> - <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> - <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i> 	<p>Банк ВТБ24 (ПАО) руководствуется Положениями ЦБ РФ, Кодекс корпоративного поведения работников, Положение о порядке подготовки и проведения Общих собраний акционеров ВТБ 24 (ПАО), Положение о наблюдательном совете ВТБ 24 (ПАО), Положение о правлении ВТБ 24 (ПАО), Кодекс корпоративного управления ВТБ 24 (ПАО), Этический кодекс ВТБ 24 (ПАО), Положение о Ревизионной комиссии ВТБ 24 (ПАО), Положение о дивидендной политике ВТБ 24 (ПАО), Положение об информационной политике ВТБ 24 (ПАО), Порядок предотвращения конфликтов интересов, Перечень мер, направленных на предотвращение неправомерного использования служебной информации при</p>

	осуществлении профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, Правила доступа к инсайдерской информации, охраны её конфиденциальности и контроля соблюдения требований Федерального закона от 27.07.2010 № 224-ФЗ, Политика в отношении персональных данных
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б2Б1	Новоселова О.А.		

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Благосостояние общества, устойчивое развитие и социально-экономическая стабильность зависят от позитивного и негативного воздействия крупных финансовых организаций, которые являются аккумуляторами существенных денежных ресурсов, что ведет к острой необходимости как в социальной, экологической, так и этической ответственности.

Согласно стандарту ИСО 26000, социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации. В международном стандарте ISO 26000 (ГОСТ ИСО 26000) прописаны основные принципы корпоративной социальной ответственности.

1. Подотчетность. За воздействие на экономику, общество и окружающую среду предприятие несет подотчёт.
2. Прозрачность. Предприятие должно быть прозрачным в своих деятельности и решениях, оказывающие воздействие на общество и окружающую среду.
3. Этичное поведение. Предприятие должно вести себя в рамках этикета.
4. К интересам заинтересованных сторон предприятие должно относиться с уважением, а также учитывать и реагировать на них.
5. Предприятие должно обязательно соблюдать верховенства закона.

6. Международные нормы поведения должны соблюдаться предприятием, соблюдая при этом принцип верховенства закона.

7. Предприятие должно соблюдать права человека, а также признавать всеобщность и их важность и.

Разработка государственной стратегии стимулирования и поддержки КСО, а также устойчивого развития, может стать следующим шагом для развития корпоративной социальной ответственности, в рамках которой все компании с государственным участием целесообразно обязать к ежегодной публикации нефинансового отчета для открытого доступа.

Приведем пример практического использования принципов КСО – деятельность Банка ВТБ24 (ПАО). Он имеет большое разнообразие проектов и программ социального характера, которые реализуются компанией. В работе Банка ВТБ24 (ПАО) принципы КСО обусловлены в корпоративном нормативном акте.

В таблице 5 показаны стейкхолдеры организации.

Заинтересованные стороны, являющиеся основными, называются прямыми стейкхолдерами, которые имеют прямое отношение к деятельности организации и оказывают наибольшее влияние на предприятие.

Если права работников нарушены, то они вправе обратиться в местные органы власти, трудовую инспекцию и судебные органы.

Если условия договора не выполняются, то клиенты, могут обратиться в судебные органы.

1 Определение стейкхолдеров организации

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Таблица 5 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. ЦБ РФ	1. Органы власти и регуляторы
2. Акционеры и инвесторы	2. Конкуренты-банки
3. Клиенты	3. Население на территориях присутствия Банка
4. Работники	4. Общественные и некоммерческие организации
5. Деловые партнеры	

Меньшее влияние на банковскую деятельность, по силе, оказывают косвенные стейкхолдеры, а большее – прямые, так как они состоят из большего количества заинтересованных сторон, имеющих прямое отношение к деятельности данного предприятия. Например, при нарушении какой-либо из политик, Центробанк может лишить лицензии. Или, если будут нарушены права работников, то они могут обратиться в судебные органы или трудовую инспекцию.

2. Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Мероприятия, проводимые Банком ВТБ24 (ПАО), в рамках КСО представлены в Таблице 6.

Таблица 6 – Структура программ КСО Банка ВТБ24 (ПАО)

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Доброе дело: помощь в денежном эквиваленте, транспорте, одежде и т.д	Благотворительность и спонсорская деятельность	Органы государственного управления	Постоянно	Повышение уровня репутации предприятия и устойчивости на рынке

Продолжение таблицы 6				
2.Формирование корпоративной культуры: сбор денежных средств на реализации проектов, участие в проекте «Донорство крови», помощь детям из паллиативных фондов и детских домов	Волонтерство	Сотрудники	Постоянно	Повышение уровня репутации предприятия и устойчивости на рынке
3.Оплата добровольного медицинского страхования	Социально ответственное поведение уровня сотрудников	Сотрудники	До увольнения сотрудника из Банка	Поддержание уровня работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни
4.Подарки сотрудникам, организация и кооперативам	Социально ответственное поведение уровня сотрудников	Профсоюз и сотрудники	Постоянно	Улучшение взаимодействия между сотрудниками
5.Выдача денежных средств на юбилей, рождение детей и похороны	Социально ответственное поведение уровня сотрудников	Профсоюз и сотрудники	До увольнения сотрудника из Банка	Сплоченность команды, укрепление командного духа и мотивации

В 2002 году был принят «Социальный кодекс», на основании и в соответствии с которым компания осуществляет свою деятельность. Кодекс состоит из норм и принципов, которые обязательны для компании и

контролируемых ею некоммерческих организаций. Кроме того, Банк ВТБ24 (ПАО) принимает любые необходимые меры сообщает для выполнения своих обязательств, которые содержатся в настоящем.

Основываясь на принципе «успех бизнеса зависит от тех, кто в нем задействован» социальный кодекс Банка ВТБ24 (ПАО) ориентирован на реализацию внешней корпоративной политики, а также на внутрикорпоративную социальную политику.

Первая часть Кодекса регламентирует вопросы занятости, регулирования труда и его качества, производственных отношений, мотивации труда и политики оплаты, охраны труда, охраны здоровья, оздоровления, спорта и организации отдыха, социальной поддержки семей, которые имеют детей и инвалидов. Также разбираются вопросы страхования и корпоративного социального обеспечения, медицинского страхования, социальной поддержки от профессиональных заболеваний и пострадавших от несчастных случаев.

Наряду с условиями повышающегося неравенства населения в доступе к благам и достойному труду, Банк ВТБ24 (ПАО) принимает по социально ответственному участию добровольные обязательства в регионах деятельности банка жизни местного населения и общества в целом, осознавая новую социальную ответственность бизнеса, в соответствии с Кодексом.

В общем речь идет о следующих направлениях:

- развитие инноваций, образования, науки и технологий: спонсирование научно-исследовательских работ, оказывается финансовая поддержка программам и научно-исследовательским проектам, региональным образовательным учреждениям по профилю, оказывается организационная и материальная поддержка работникам Банка ВТБ24 (ПАО), а также материальные выплаты молодежи, которая обучается по профилю в учебных заведениях профессионального образования;

- создание условий для сохранения и поддержания национальных и культурных традиций, ценностей, а также сохранение традиций национальной терпимости и благожелательности;
- материальную поддержку культуры и спорта получают творческие личности и коллективы, театры, музеи, а также спортивные команды различных уровней: дворовые и национальные сборные, а также общественные организации, которые поддерживают детский спорт;
- помощь социальным группам и общественным объединениям, которые нуждаются в поддержке, а именно беженцы, ветераны труда, инвалиды, дети- сироты, семьи погибших офицеров и солдат, государственным бюджетным организациям социальной направленности – больницы, детские дома и дома престарелых, а также учреждения науки, культуры и образовательные учреждения, религиозным и благотворительным организациям.

Сопоставляя главных стейкхолдеров организации, их интересы и мероприятия, в которых они участвуют, можно определить перечень мероприятий. Каждое из мероприятий рассчитывается на определенное время, следовательно, оно может быть, как среднесрочным, так и краткосрочным. Результат от выполнения той или иной программы дает возможность оценить будущие итоги реализации программ.

Приоритетным направлением реализации благотворительности и политики компании является забота о детях-сиротах.

Таблица 7 – Затраты на мероприятие КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1. Добровольное медицинское страхование (ДМС)	Рубль РФ	30 000	Сумма зависит от количества сотрудников на предприятии

Продолжение таблицы 7			
2. Корпоративные мероприятия	Рубль РФ	1 000	Сумма зависит от количества сотрудников на предприятии
3. Благотворительность	Рубль РФ	20 000	Сумма зависит от количества сотрудников на предприятии
4. Материальная помощь сотрудникам	Рубль РФ		4 000 000

Исходя из затрат на мероприятия КСО и выше представленного списка, можно сказать, что Банк соответствует КСО, денежные средства из бюджета которого выделяются. Изучив социальную ответственность ВТБ24 (ПАО), я считаю, что преобладает внутренняя, независимо от того, что большая сумма денежных средств выделяется на благотворительность.

В Банке ВТБ24 (ПАО) особое внимание уделяется улучшению работоспособности персонала, проводя мероприятия по КСО. Все это делает команду более сплоченной, повышает моральную устойчивость, мотивацию и корпоративный дух. А также, увеличивается репутация Банка, тем самым привлекая потенциальных клиентов и укрепляя позиции на рынке. Если просмотреть все мероприятия еще раз, то можно сказать, что Банк движется в правильном направлении и мне нечего ему порекомендовать.

Структура программы КСО Банка полностью соответствует интересам стейкхолдеров, так как потребности населения и сотрудников удовлетворяются.

Заключение

Итак, современная банковская система подвержена различным рискам, в числе которых операционные риски занимают одно из наиболее важных мест. Операционные риски являются одними из наименее изученных аспектов банковского риск-менеджмента, в то же время, они охватывают всю деятельность кредитной организации, выступая источником других видов рисков. Тем не менее, в экономической литературе определение понятия операционного риска все еще вызывает затруднения. В настоящее время наиболее приемлемым для современной банковской системы определением операционного риска является формулировка Базельского комитета, согласно которому «операционный риск определяется как риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников, функционирования информационных систем и технологий, а также вследствие внешних событий».

Успешное управление операционными рисками является одним из ключевых факторов, обеспечивающих устойчивое функционирование кредитной организации. Наиболее серьезными являются операционные риски, связанные с деятельностью персонала и информационными технологиями, поэтому в современных банках этим видам риска уделено особое место в системе риск-менеджмента.

На отечественном рынке банковских услуг банк ВТБ24 (ПАО) показывает одну из лучших практик управления операционными рисками, поэтому данный банк был взят в качестве объекта исследования и анализа темы дипломной работы. Он имеет обширную сеть офисов по всей стране и предоставляет разнообразные финансовые продукты более 70% городского населения. Такое разнообразие услуг и охват территории требует качественного управления рисками, в частности операционными. Поэтому политика банка ВТБ24 (ПАО) в области риск-менеджмента направлена на формирование полномасштабной и целостной системы управления операционными рисками,

адекватной характеру и масштабам деятельности банка, профилю принимаемых им рисков и отвечающей потребностям дальнейшего развития бизнеса.

Результаты исследования позволяют сформулировать следующие выводы.

1. В банковском деле риск – угроза банку потерять часть своих ресурсов, недополучить доходы или осуществления дополнительных непредвиденных расходов в результате проведения определённых финансовых операций.

2. Изучение качеств банковских рисков с позиции разнообразных отраслей позволяет существенно расширить представление об их источниках и механизме реализации опасностей, которые угрожают банку, дополнять новыми знаниями нужные разделы смежных наук и использовать полученную информацию более эффективно для обеспечения безопасности банка.

3. Под операционным риском понимается риск прямых и косвенных убытков из-за неправильного составления бизнес-процессов, неэффективных процедур внутреннего контроля, сбоев техники, недопустимых действий или внешнего воздействия.

4. Одной важной составной частью всей системы управления операционной прибылью является постоянное управление операционными рисками, которое необходимо из-за их многообразия

Комплексное управление этими показателями обусловлено высокой степенью прямой зависимости между уровнем операционной прибыли и уровнем операционных рисков.

5. Система мероприятий по профилактике, оценке, идентификации и страхованию операционных рисков с целью сведения к минимуму финансовых потерь, связанных с ними в процессе операционной деятельности банка, представляет собой управление операционными рисками.

6. В ходе исследования было выявлено, что банки в России могут самостоятельно разрабатывать методы оценки операционного риска, либо использовать методы, которые применяются в международной банковской практике: статистический анализ распределения фактических убытков,

балльно-весовой метод (метод оценочных карт) или метод моделирования (сценарный анализ).

Сделать прогноз потенциальных операционных убытков можно при помощи методов, которые основаны на применении статистического распределения фактических убытков, исходя из понесенных убытков в прошлом. Информация, которая была накоплена в аналитической базе данных по операционным рискам используется в качестве исходных данных, при применении вышеуказанных методов.

Балльно-весовой метод заключается в оценке операционного риска путем сопоставления с мерами по его минимизации. На основе экспертного анализа выбираются показатели, которые наиболее информативные для управления операционным риском, и определяется их относительная значимость. После этого показатели, которые были выбраны, сводятся в оценочные карты или таблицы, затем оцениваются с помощью различных шкал. С учетом весовых коэффициентов обрабатываются полученные результаты, а затем сравниваются в разрезе направления деятельности отдельных банковских операций и сделок.

Возможные сценарии возникновения рисков событий, которые приводят к операционным убыткам и принятие управленческих решений, определяются в рамках метода моделирования (сценарного анализа) бизнес-направлений отдельных видов банковских операций и других сделок.

7. В результате проведенного анализа существующих методов управления операционными рисками можно сделать вывод о реальности оценки и количественного измерения уровня операционных рисков в банке.

8. Анализ организационно-экономического положения ВТБ24 ПАО показал, что в 2013-2014 гг. банк продемонстрировал высокую эффективность деятельности, улучшил финансовую отчетность, что явилось объективным показателем успешного, эффективного и динамичного развития бизнеса.

9. В процессе своей деятельности ВТБ24 ПАО принимает на себя различные операционные риски. Как показала практика, осуществляя

управление операционными рисками в своей деятельности, применяя разнообразные методы, банк добивается, тем самым, их допустимого уровня.

10. В соответствии с базовым индикативным подходом размер операционного риска Банка в 2014 году составит 20,3 млрд. рублей.

Из построенной карты рисков видно, что наибольшая вероятность возникновения риска принадлежит риск-фактору «системы». Данная закономерность прослеживается по всем направлениям деятельности банка. Поэтому руководству следует обратить внимание на методы противодействия данному виду риска.

В заключении следует отметить необходимость регулярного обновления плана действий по обеспечению непрерывности деятельности банка в соответствии с меняющейся внешней средой, с изменением внутренних процедур работы, а также с появлением новых видов операционного риска в банке, для которых необходимо разрабатывать соответствующие меры по устранению или смягчению.

Список использованных источников

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 01.05.2017)
2. Анненков А. Новая IT-платформа ВТБ24: без отечественных программных продуктов [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://d-russia.ru/novayait-platforma-vtb24-bez-otechestvennyx-programmnyx-produktov-2.html> (дата обращения 07.05.2017)
3. Аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка ВТБ 24 (закрытое акционерное общество) за 2014 год [Электронный ресурс] / сайт Банка ВТБ24 (ПАО) URL: https://static.vtb24.ru/Documents/results/vtb24_accounting_report_2014.pdf (дата обращения 12.05.2017)
4. Аудиторское заключение о консолидированной финансовой отчетности Банка ВТБ 24 (публичное акционерное общество) и его дочерних организаций за 2014 год: Банк ВТБ 24, 2015. 96 с. [Электронный ресурс] / сайт Банка ВТБ24 (ПАО) URL: https://static.vtb24.ru/Documents/results/vtb24_accounting_report_2015.pdf (дата обращения 15.05.2017)
5. Афанасьев Э.В., Ярощенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения управления. М.: Экономика. 2014. 109 с.
6. Банковские операции / Под ред. О.И. Лаврушина. М.: Инфра-М. 2012. 247 с.

7. Банковские риски: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2016. 292 с.
8. Барбауров В. Е. Энциклопедия финансового риск-менеджера М.: КНОРУС, 2010. 440 с.
9. Боровковой В.А. Банки и банковское дело: учебное пособие для бакалавров/ 3-е изд., перераб. и доп. М: Юрайт, 2014. 623 с.
10. Воеводская П. О. Теоретические аспекты банковских рисков // Вестник Орловского государственного аграрного университета 2013. №1. С.158-165
11. Володина Н. В. Организация управления операционными рисками в коммерческом банке / Актуальные вопросы экономических наук. 2012. №2 с. 125-130.
12. Группа ВТБ сегодня [Электронный ресурс] // сайт Банка ВТБ24 (ПАО) URL:
http://www.vtb.ru/upload/iblock/198/vtb_today_rus_2013_sprites_20130822.pdf (дата обращения 02.05.2017)
13. Динамические ряды показателей отдельных таблиц Обзора банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс] // сайт Банка России URL: <http://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst> (дата обращения 02.05.2017)
14. Долгова Е. Е. Развитие управления операционным риском в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2012. №36(516). С. 2-7.
15. Долгова Е. Е. Усовершенствованный метод оценки операционного риска на основе вероятностной модели // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. № 35 (125). С. 2-10.
16. Дьяков А. В. Разработка эффективной методики управления операционным риском в коммерческом банке // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. №2. С. 85-87.

17. Ермаков С. Л. Система внутреннего контроля за операционными рисками как элемент антикризисного управления коммерческими банками // Имущественные отношения в РФ. 2010. №3(90). с. 37-52.
18. Жарковская Е. П. Банковское дело / М.: Омега-Л, 3 изд., 2015. 378 с.
19. Жилина Н. Н. Совершенствование методов управления рисками ликвидности в кредитных организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2013. - №3. С. 47-51.
20. Зинченко О. А. Управление и минимизация рисков // 2012. №6. С. 146-148.
21. Кабушкин С.Н. Управление банковским кредитным риском: Учебное пособие. М.: изд. «Новое издание». 2012. 251 с.
22. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент М.: издательство "Финансы и статистика". 2014. 304 с.
23. Консультант Плюс: <Письмо> Банка России от 27.05.2014 N 96-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам" [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163915/ (дата обращения 20.05.17).
24. Консультант Плюс: Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 12.05.2017)
25. Консультант Плюс: Федеральный закон "О техническом регулировании" от 27.12.2002 N 184-ФЗ (последняя редакция 05.04.2016) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/

26. Косарёв В. Е. Виртуальный банк в социальных сетях и реальные риски // Банковское дело. 2014. №3. С. 55-57.
27. Леонович Л. И. Управление рисками в банковской деятельности. М.: Дикта, 2012. 136 с.
28. Мануйленко В. В. Методология оценки экономического капитала российского банка // Банковское дело. 2014. №1. С. 62-68.
29. Масленченков Ю. Способы минимизации банковских рисков. // Финансист. 2013, 16 17 с.
30. Машков И., Ю. Данилова, Подходы к оценке операционных рисков // Аналитический банковский журнал. 2011. №9(148). С. 90-92.
31. Миляев П. В. Управление операционными рисками коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. 2010. №5. С. 1-3
32. О валютном регулировании и валютном контроле: Федеральный закон от 10 декабря 2003 года № 173-ФЗ (последняя редакция 03.07.2016). [Электронный ресурс] // Справочная-правовая система «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/ (дата обращения 12.05.2017).
33. О типичных банковских рисках: письмо Банка России от 23 июня 2004 г. №70-Т [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48195/ (дата обращения 11.05.2017).
34. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П [Электронный ресурс] // URL: <http://base.garant.ru/584330/#friends> (дата обращения 12.05.2017).
35. Об организации управления операционным риском в кредитных организациях: письмо Банка России от 24 мая 2005 г. № 76-Т [Электронный ресурс] // Справочная-правовая система «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_53623/ (дата обращения 20.05.2017).

36. Положение о порядке расчета размера операционного риска (утв. Банком России 03.11.2009 N 346-П) (ред. от 18.11.2015) (Зарегистрировано в Минюсте России 17.12.2009 N 15697) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95315/ (дата обращения 15.05.2017).
37. Поморина М. А. Базельский комитет об агрегации рисков и управлении экономическим капиталом банка / Банковское дело. 2013. № 3. – 27-34 С.
38. Сазыкин Б. В. Управление операционным риском в коммерческом банке: учеб. пособие М.: Вершина, 2012. 238 с.
39. Социальная ответственность ВТБ24 [Электронный ресурс] / Сайт Банка ВТБ24 (ПАО) URL: <https://www.vtb24.ru/about/social/> (дата обращения 25.05.2017).
40. Социальный отчет ВТБ 2015 год [Электронный ресурс] / URL: http://vtbrussia.ru/upload/iblock/8d4/2016_06_14_vtb_socialreport_2015_for_web.pdf (дата обращения 20.05.2017).
41. Спонсорство и благотворительность [Электронный ресурс] / URL: <https://www.vtb24.ru/about/charity/> (дата обращения 21.05.2017).
42. Справочная информация о банке [Электронный ресурс] // Информационный банковский портал URL: <http://www.banki.ru/banks/bank/vtb24/> (дата обращения 30.04.2017)
43. Тавасиев, А. М. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» и «Антикризисное управление», перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 543 с.
44. Туркина А. Е. Мониторинг банковских рисков в системе риск-менеджмента // Банковское дело. 2012. №9. С. 69-72.
45. Управление рисками. Годовой отчет ВТБ 2015. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.vtb.ru/annual-report/2015/management-report/risk-management/> (дата обращения 12.05.2017).

46. Федеральный закон "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" от 10.07.2002 N 86-ФЗ (последняя редакция 28.03.2017). [Электронный ресурс] // Справочная-правовая система «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 11.05.2017).
47. Финансовые показатели и отчеты ВТБ 24 [Электронный ресурс] / URL: <http://www.vtb24.ru/about/info/results/Pages/default.aspx> (дата обращения 18.05.2017).
48. Хабибуллин Р. Р. Понятие операционного риска // Финансы и кредит. 2013. №39(567). С. 51-56
49. Янкина, И.А. Деньги, кредит, банки. Практикум: учеб. для студ., обуч. По спец. "Финансы и кредит" М.: Кнорус, 2015. 190 с.