

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ В СТАТИСТИЧЕСКИ НЕКОРРЕКТНОЙ СРЕДЕ

Я.Н. Лаврушина,

*старший менеджер отдела операционных и кредитных рисков
ООО «Газпром экспорт»,*

А.А. Макарова,

*главный специалист отдела операционных и кредитных рисков
ООО «Газпром экспорт».*

Адрес: г. Москва, Страстной бульвар, д. 9.

E-mail: ya.lavrushina@gazpromexport.com, a.makarova@gazpromexport.com.

В статье рассматриваются методологические подходы к анализу и качественной оценке операционных рисков компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность (экспортно-импортные операции с стратегически важными сырьевыми товарами), с использованием критериальности, основанной на непрерывности бизнеса, что позволяет решить задачу качественной оценки операционных рисков в статистически некорректной среде, обусловленной низкой вероятностью наступлений операционных событий и высоким уровнем потерь вследствие их реализации (high severity, low probability). Авторы используют свой опыт работы в сфере оценки операционных рисков нефинансовых структур.

Ключевые слова: внутренняя бизнес-среда, бизнес-процессы, факторы риска, экспертная оценка, показатели операционного риска, качественная оценка операционного риска.

Риск-менеджмент в настоящее время выступает как стратегический инструмент оптимизации использования капитала с учетом риска, причем уже не только в финансовых институтах, но и в крупных нефинансовых корпорациях с интенсивными денежными потоками.

Значимость операционных рисков в последние годы существенно возросла как вследствие целого ряда громких случаев потерь, причиной которых стали именно эти риски (в том числе и в России), так и из-за повышенного внимания, которое уделяет им финансовое сообщество, в частности Ба-

вательного анализа блоков по степени критичности их влияния на бизнес Компании (дальнейшая оценка ОР бизнес-процессов проводится для блоков со средней и высокой степенью критичности (2 и 3 балла)). А затем только применительно к выбранным блокам идентифицируются и оцениваются возможные ОР бизнес-процессов с использованием экспертных методов.

Таблица 1.

Шкала категоризации блоков по степени критичности их влияния на бизнес Компании:

Критерий	Степень влияния	Балл
Операционные события, приводящие к нарушению контрактных обязательств. Результат – прямые финансовые потери и/или негативное влияние на принятие решения в отношении Компании со стороны Регуляторов	высокая	3
Операционные события, не приводящие к нарушению контрактных обязательств. Результат – прямые финансовые потери	средняя	2
Операционные события, не приводящие к нарушению контрактных обязательств. Результат – косвенные финансовые потери при определенных условиях	низкая	1

Выявление факторов риска и экспертная оценка степени их влияния на реализацию бизнес-процессов

Для выявления факторов риска, приводящих к тому или иному операционному событию, проводится интервьюирование сотрудников структурных подразделений, участвующих в реализации бизнес-функций, а также подразделений, отвечающих за техническую поддержку соответствующих данной бизнес-функции видов работ. По результатам интервью проводится систематизация операционных событий и составляется список источников риска, на основании которых выявляются факторы операционного риска. В зависимости от степени детализации полученных результатов факторы риска агрегируются путем их группировки в категории высшего уровня (порядка): факторы риска низшего уровня (III порядка) – в категорию факторов риска более высокого уровня (II порядка), которые в свою очередь группируются в факторы риска высшего уровня (I порядка). Факторы риска I поряд-

ка – предпосылки, увеличивающие вероятность наступления операционных событий вследствие реализации идентифицированных операционных рисков: риск персонала, технический, технологический и иные риски. Перечень систематизированных операционных событий и агрегированных факторов операционного риска бизнес-процессов Компании заносится в одноименную форму:

Таблица 2.

Факторы операционного риска бизнес-процессов

Фактор риска		Операционное событие
I порядка ФР1 Персонала		
II порядка		
ФР1.1	Ошибки при вводе данных и ручных пересчетах данных	Искажение данных, приводящее к некорректному выполнению БП
I порядка ФР2 Технический		
II порядка		
ФР2.1	Сбои и остановки автоматизированных систем	
III порядка		
ФР2.1.1	Банк-клиент	Невозможность работы с АС
I порядка ФР3 Технологический		
II порядка		
ФР3.1	Некорректно выстроенные бизнес-процессы	Нарушение временных рамок и событийной цепочки в процессе выполнения БП (участвуют два и более подразделения)

Список факторов риска может изменяться и дополняться в процессе идентификации операционных рисков.

Для оценки операционных рисков разработана методика экспертной оценки риска, представляющая собой алгоритм принятия решений о степени рискованности параметров внутренней бизнес-среды Компании.

Для проведения экспертной оценки степени влияния факторов операционного риска на реализацию бизнес-функций и бизнес-процессов составляется форма запроса по каждой бизнес-функции в рамках всех бизнес-процессов.

Таблица 3.

Форма запроса для проведения экспертной оценки степени влияния факторов риска на реализацию бизнес-процессов:

Бизнес-процесс		Бизнес-функция		Структурные подразделения Компании, принимающие участие в реализации бизнес-процесса	Фактор риска		Степень влияния фактора риска на реализацию бизнес-функции и бизнес-процесса (баллы)			
№№	Наименование	№№	Наименование		№№	Наименование	4	3	2	1
					ФР1					
					ФР2					
					ФР...					

Существует несколько видов критериальности, на основании которой проводится экспертная оценка операционного риска Компании. Одним из общепринятых подходов к качественному измерению операционного риска является оценка вероятности наступления события и оценка возможных последствий реализации риска. Однако данный подход возможен только для тех компаний, в которых ведется статистический учет наступления операционных событий, а также фиксируются потери вследствие реализации данных событий. Такой подход актуален для финансовых институтов, где вероятность возникновения ОР достаточно высока, а последствия их проявления сравнительно небольшие (*low severity, high probability*) и в той или иной степени налажена система сбора вышеупомянутой информации. Однако для рассматриваемой Компании в силу специфики бизнеса подобная практика представляется труднореализуемой. Возникает вопрос, как в таком случае качественно оценивать операционные риски? Выходом из подобной ситуации может служить альтернативный подход, основанный на критериальности, разработанной исходя из гипотетической возможности нарушения непрерывности бизнеса. Таким образом, экспертная оценка степени влияния факторов риска на реализацию бизнес-функций и бизнес-процессов производится представителями подразделений, участвующих в реализации бизнес-функции и бизнес-процесса путем присвоения баллов по следующей шкале:

Таблица 4.

Шкала оценки степени влияния факторов риска на реализацию бизнес-функций и бизнес-процессов

Критерий	Степень влияния	Балл
Невозможность выполнения бизнес-функции и, как следствие, невозможность осуществления бизнес-процесса	высокая	4
Некорректное выполнение бизнес-функции и, как следствие, невозможность осуществления бизнес-процесса	выше средней	3
Невозможность выполнения бизнес-функции, но при этом отсутствует влияние на ход осуществления бизнес-процесса	средняя	2
Некорректное выполнения бизнес-функции, но при этом отсутствует влияние на ход осуществления бизнес-процесса	низкая	1

Результаты, полученные в ходе экспертной оценки степени влияния факторов риска на реализацию бизнес-функций для каждого бизнес-процесса заносятся в таблицу для последующей оценки степени влияния факторов риска на бизнес-процесс непосредственно. В разрезе бизнес-функции степень влияния факторов риска более высокого порядка определяется как максимальная по факторам риска более низких порядков. Для оценки степени влияния факторов риска на реализацию бизнес-процесса, полученные результаты по бизнес-

функциям, входящим в данный бизнес-процесс, агрегируются.

Таким образом, оценивается степень влияния каждого фактора риска высокого (I) порядка на реализацию бизнес-процесса в разрезе бизнес-функций. Данный подход позволяет провести идентификацию и комплексную качественную оценку факторов риска вне зависимости от количества факторов риска более низких порядков (II и III) и количества бизнес-функций, составляющих бизнес-процесс.

Оценка операционного риска

Для дальнейшего анализа влияния факторов риска на реализацию конкретного бизнес-процесса и последующей оценки операционных рисков определяются основные показатели операционного риска (БП – бизнес-процесс, БФ – бизнес-функция, ФР_n – фактор риска, СВ – степень влияния):

♦ **максимальная степень влияния фактора риска I порядка на реализацию бизнес-процесса.** Определяется, как максимальный балл по всем бизнес-функциям в данном бизнес-процессе по формуле:

$$\max \text{СВ}_{\text{БФ}}(\text{ФР}_n),$$

где СВ_{БФ}(ФР_n) – степень влияния фактора риска на бизнес-функцию.

♦ **встречаемость фактора риска I порядка в бизнес-процессе.** Определяется количество всех бизнес-функций в бизнес-процессе, на которые данный фактор риска I порядка влияет. Определяется по формуле:

$$\# \{ \text{БФ} : \text{ФР}_n \in \text{БФ} \}$$

♦ **количество фактора риска I порядка с максимальной степенью влияния на реализацию бизнес-функции в бизнес-процессе.** Для каждого фактора риска I порядка определяется количество бизнес-функций, степень влияния по которым максимальна. Определяется по формуле:

$$\# \{ \text{БФ} : \text{СВ}_{\text{БФ}}(\text{ФР}_n) = \max \}$$

♦ **доля фактора риска I порядка с максимальной степенью влияния на реализацию бизнес-функции в бизнес-процессе.** Определяется удельный вес бизнес-функций с максимальной степенью влияния фактора риска I порядка в общем количестве бизнес-функций в бизнес-процессе. Определяется по формуле:

$$\frac{\# \{ \text{БФ} : \text{СВ}_{\text{БФ}}(\text{ФР}_n) = \max \}}{\# \{ \text{БФ} : \text{ФР}_n \in \text{БФ} \}}$$

♦ доля присутствия фактора риска I порядка в бизнес-процессе. Для этого определяется удельный вес фактора риска I порядка в бизнес-процессе относительно всех факторов риска I порядка. Для каждого фактора риска I порядка считается количество бизнес-функций, на которые он влияет. Результаты по каждому фактору риска I порядка суммируются, и вычисляется его удельный вес в данном бизнес-процессе. Определяется по формуле:

$$\frac{\# \{ \text{БФ} : \text{ФР}_n \in \text{БФ} \}}{\sum_{i=1}^n \# \{ \text{БФ} : \text{ФР}_n \in \text{БФ} \}}$$

На основании проведенной оценки степени влияния факторов риска на реализацию бизнес-процесса и определения основных показателей проводится комплексный анализ каждого бизнес-процесса.

Для определения уровня операционного риска по каждому анализируемому бизнес-процессу строится трехмерная матрица соответствия следующих показателей:

- ♦ доля присутствия фактора риска I порядка в бизнес-процессе;
- ♦ максимальная степень влияния фактора риска I порядка на реализацию бизнес-процесса;
- ♦ доля фактора риска I порядка с максимальной степенью влияния на реализацию бизнес-процесса.

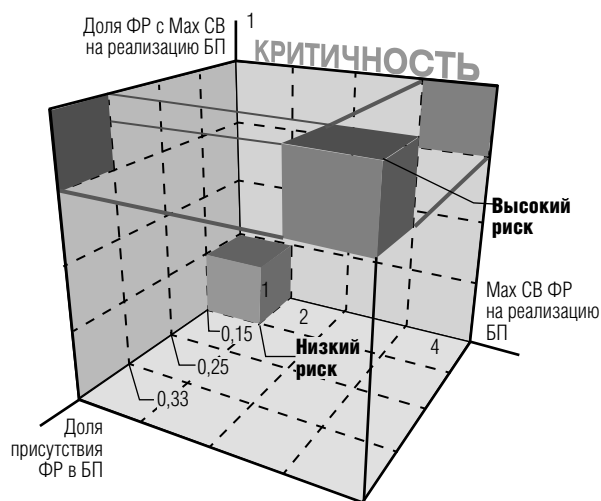


Рис.1. Трехмерная матрица соответствия для определения уровня операционного риска бизнес-процесса.

Далее, исходя из полученных результатов оценки ОР для каждого бизнес-процесса строится карта операционных рисков для Бизнес-Линии в разрезе всех бизнес-процессов.

Таблица 5.

Карта операционного риска Бизнес-Линии

	ОЦЕНКА РИСКА			
	Персонала	Технический	Технологический	Иные
БП1	низкий	высокий	значительный	-
БП2	низкий	высокий	значительный	-
БП3	низкий	высокий	высокий	-
БП4	низкий	высокий	высокий	-
БП5	низкий	умеренный	высокий	умеренный
БП6	низкий	значительный	значительный	-
БП7	низкий	значительный	низкий	-
БП8	значительный	высокий	низкий	умеренный
БП9	низкий	высокий	умеренный	-
БП10	низкий	высокий	низкий	низкий
БП11	низкий	высокий	низкий	-
БП12	низкий	высокий	низкий	-

После проведения качественной оценки операционного риска и выявления наиболее критичных для бизнеса операционных рисков факторов риска I порядка, проводится более детальный анализ и оценка операционного риска факторов риска II и III порядков по вышеописанной методике.

Заключение

В настоящее время жесткая конкурентная борьба, а также рост уровня развития информационных технологий заставляет всех без исключения игроков рынка искать новые возможности для достижения конкурентного преимущества и повышения эффективности их деятельности. Одним из основных инструментов оптимизации использования ресурсов хозяйствующих субъектов является управление операционными рисками. При этом, подходы к управлению операционными рисками в зависимости от специфики организации и вида ее деятельности различны. В виду особенностей функционирования описываемой в данной статье Компании, операционные риски, присущие ей, характеризуются низкой вероятностью наступления и высокой степенью потерь вследствие их реализации (*high severity, low probability*). Ситуация осложняется отсутствием на данный момент корпоративной культуры, направленной на создание статистической базы, фиксирующей операционные события и уровень потерь, что могло бы в определенном смысле упростить процедуру идентификации и мониторинга операционных рисков.

Рассматриваемая в статье методика позволяет решить основную проблему подобного рода Компании: идентифицировать операционные риски на бизнес-процессах и оценить их качественно, опираясь на интуитивно понятную критериальность оценки, основанную на непрерывности бизнеса.

Таким образом, решается задача нахождения «проблемных зон» бизнес-цепочки, выявляются факторы операционного риска, приводящие к операционным событиям, что в свою очередь позволяет наладить систему мониторинга «узких мест» и организовать систему управления операционными рисками Компании. ■

Литература

1. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А. А. Лобанова и А.В. Чугунова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Сазыкин Б.В., «Управление операционным риском в коммерческом банке», Москва: Вершина, 2008.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть вторая, ст.119 (в ред. Федерального закона от 27.07.2010 № 229-ФЗ)
4. Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ (ред. от 22.07.2008) «О валютном регулировании и валютном контроле» (принят ГД ФС РФ 21.11.2003)
5. Hoffman Douglas «Managing operational risk», John Willey & Sons, Inc., New York, 2002.