

Дипломная работа

на тему:

«Управление операционными рисками коммерческого банка на примере  
банка Сбербанк России»

*Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты*

## Содержание

Введение.....	4
ГЛАВА 1. Теоретические основы управления операционными рисками коммерческих банков.....	7
1.1. Понятие операционного банковского риска и причины его возникновения .....	7
1.2. Необходимость управления операционным риском .....	13
в коммерческом банке .....	13
1.3. Методы оценки и мониторинг операционного риска .....	16
1.4. Организация работы по управлению операционными рисками в коммерческом банке .....	29
ГЛАВА 2. Анализ эффективности управления операционными рисками в коммерческих банках на примере Сбербанка РФ.....	37
2.1. Техничко-экономическая характеристика отделения № 8626/01246 Сбербанка РФ, г. Калининград .....	37
2.2. Анализ финансовых результатов деятельности Калининградского отделения Сбербанка РФ № 8626/01246.....	45
2.3. Характеристика системы управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246 .....	60
ГЛАВА 3. Повышение эффективности управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246 .....	68
3.1. Проблемы связанные с операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246 .....	68
3.2. Рекомендации по совершенствованию управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246.....	72
Заключение .....	78
Список литературы .....	83
Приложение А .....	86
Приложение В.....	87

## Введение

В настоящее время кредитные организации экономически развитых стран осуществляют широкий спектр банковских операций с использованием информационных технологий. Возникающий при этом операционный риск - это одна из новых проблем, с которой столкнулась банковская система не только Российской Федерации, но и развитых стран. В условиях современных финансовых рынков управление операционным риском становится важным элементом надежности.

Операционный риск — это риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и(или) требованиям действующего законодательства, внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и(или) иными лицами, несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и(или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий.

Актуальность темы настоящей дипломной работы обусловлена тем, что регулирование операционного риска в настоящее время становится одним из важнейших факторов обеспечения стабильности банковской системы Российской Федерации. Основной целью регулирования риска является минимизация его отрицательного влияния на результаты деятельности кредитной организации. В настоящее время разработка систем оценки и мониторинга операционного риска находится в начальной стадии, что не даёт возможности органам надзора утвердить положения, обязывающие соблюдать конкретные методики оценки или количественные ограничения уровня риска. Кредитные организации Российской Федерации только начинают применять инструменты регулирования данного риска,

позволяющие строить процесс управления операционным риском в зависимости от принятой в кредитной организации стратегии.

Цель работы состоит в изучении теоретических и методологических основ регулирования операционного риска, его оценка, а также разработка рекомендаций для минимизации отрицательного влияния операционных рисков на результаты деятельности Калининградского ОСБ № 8626/01246. Реализация поставленных целей предполагает решение следующих основных задач:

- изучить теоретические основы управления операционными рисками коммерческих банков;
- провести анализ эффективности управления операционными рисками в коммерческих банках на примере Сбербанка РФ;
- разработать рекомендации для повышения эффективности управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является Калининградское ОСБ № 8626/01246.

Предметом исследования являются экономические и организационные отношения, возникающие в процессе регулирования операционного риска кредитными организациями.

В экономически и промышленно развитых странах теория и практика определения, ведения и управления операционным риском, регулирования со стороны контролирующих органов имеет сравнительно молодую историю. В нашей стране инструменты регулирования операционного риска в настоящее время не разработаны. Однако, существуют рекомендации Базельского Комитета по надзору за банковской деятельностью, в которых обобщён опыт международной банковской практики по определению, ведению и контролю за операционным риском.

Методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов, посвященные теории и практике банковского дела, а также общеэкономическим проблемам. В процессе

исследования использовался монографический и статистический материал, отдельные разработки международных финансовых организаций (в том числе, Базельского комитета по банковскому надзору и регулированию), материалы периодической печати, законодательные акты РФ и нормативные документы Банка России. В основе исследования применяются такие методы исследования как сравнительный, логический и системный анализ, сопоставление, обобщение, синтез и другие методы познания сущности явлений.

Изучению аспектов банковского операционного риска посвящены труды видных экономистов и специалистов банковского дела: Бланка И.А., Батраковой Л.Г., Глушковой Н.Б., Киселева В.В., Левашова М.А., Помориной М.В., Щегорцова В.А. и др. В тоже время комплексное изучение проблем идентификации, анализа и регулирования операционного риска в кредитных организациях, его роли в обеспечении стабильности банковской системы в условиях Российской Федерации до сих пор отсутствует.

Всё вышеперечисленное свидетельствует о необходимости теоретического осмысления экономической сущности операционного риска в кредитных организациях и факторов его определяющих; обобщения имеющегося практического опыта и разработки методологических рекомендаций по управлению и контролю данного вида риска и определяет актуальность избранной темы исследования.

# ГЛАВА 1. Теоретические основы управления операционными рисками коммерческих банков

## 1.1. Понятие операционного банковского риска и причины его возникновения

Любое деловое предприятие в своей повседневной деятельности сталкивается с операционными рисками. Операционные риски связаны с человеческим фактором - прямые и косвенные потери бизнеса возникают из-за ошибок персонала, менеджмента, хищений и злоупотреблений, сбоя в работе телекоммуникаций, вычислительной техники и информационных систем (которые также в большинстве случаев вызваны ошибками людей).

В экономической литературе пока нет однозначного представления об операционном риске, что приводит к различным манипуляциям сущности данного риска и способам управления им. Мы можем выделить три подхода, начиная с широкого до узкого определения, которые встречаются в зарубежной и отечественной научной литературе, а также в нормативных документах Нового Базельского соглашения по капиталу (Базель 2) и Письма ЦБ РФ от 23.06.2004 № 70-Т «О типичных банковских рисках».

Первое определение самое широкое. Оно объясняет операционный риск как любой финансовый риск, не являющийся рыночным или кредитным риском. Возможно, это определение слишком широкое, т.к. оно включает также бизнес-риск, который фирма должна принять при создании акционерной стоимости. Это включает плохой уровень принятия стратегических решений, таких как создание бизнес-линии при очень малой марже. Такие риски не контролируются напрямую риск-менеджерами. Кроме того, неблагоприятно влияет на возможность идентифицировать и оценить все риски. Это предоставляет возможность двойного учета или просчетов в покрытии. В результате это определение обычно рассматривается как слишком широкое.

На другом конце находится второе определение, являющееся самым узким. Оно определяет операционный риск, как риск, возникающий при проведении операций. Это включает проблемы бэк-офиса, сбои при обработке операций и сбои в системах, а также технологические ошибки. Это определение, тем не менее, просто концентрируется на операциях, что является только частью операционного риска и не включает другие значительные риски, как внутренние злоупотребления, неправильная торговая практика или риск моделирования. В результате это определение обычно считается слишком узким.

Третье определение является промежуточным, и кажется, оно приемлемо для финансовой сферы. Оно определяет операционный риск как риск потерь, вытекающий из неадекватных или сбойных внутренних процедур, человеческого или системного фактора или внешних событий.

Это исключает деловой риск, но включает внешние события, такие как внешнее мошенничество, сбои системы безопасности, влияние нормативных актов или природные катаклизмы. В действительности, это сейчас официальное определение Базельского Комитета. Оно включает юридический риск, возникающий, если сделка признается недействительной по закону, но исключает стратегический риск и риск репутации.

Задача определения операционного риска является центральной частью менеджмента операционных рисков, несмотря на свою первоначальную простоту. Определение операционных рисков являются результатом значительной аналитической работы в банке и будут очерчивать круг задач, мер, инициатив, полномочий и ответственности в области менеджмента операционных рисков. Данная работа должна проходить в рамках системного подхода к менеджменту операционных рисков. Без такого подхода невозможно справиться с огромной областью операционных рисков. Схема операционных рисков представлена на рисунке 1.

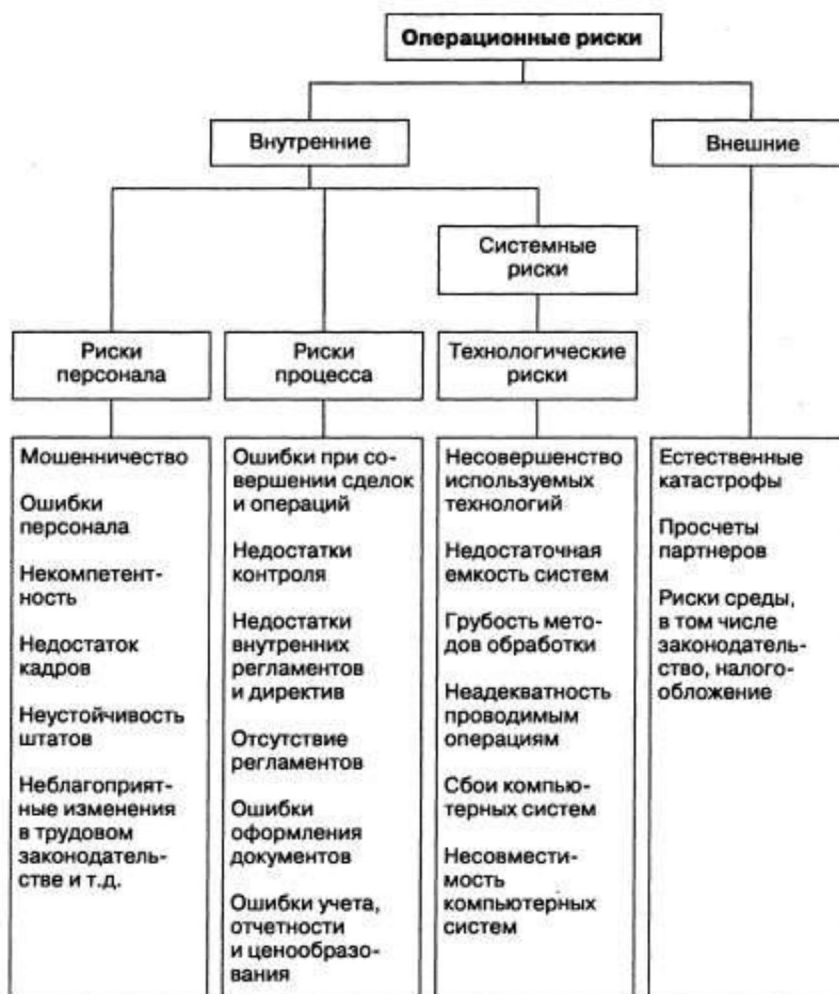


Рисунок 1 – Операционные риски

Подтверждением в необходимости нестандартного подхода является множественность определений операционных рисков в банковской среде:

·ОР есть риск враждебного влияния/действия на бизнес как следствие ведения его ненадлежащим и неадекватным способом, и может быть результатом внешних факторов (Credit Suisse Group);

·ОР - любой риск за исключением кредитного и рыночного рисков;

·ОР - это риск, ассоциированный с операционным управлением;

·ОР - это риск, проявляющийся в потерях из-за недостатков в информационной системе или внутреннем контроле. Риск ассоциируется с человеческими ошибками, недостатками систем и неадекватными процессами и контролем. (Базельский комитет);

·ОР - это риск прямых или косвенных потерь как результат неадекватности или ошибочности процессов, персонала и систем или



внешних событий (Ассоциация риск менеджеров- RMA, Ассоциация британских банков, ISDA).

Согласно определению Базельского комитета первой причиной операционного риска является ошибки во внутренних процессах. Под ними понимаются операционные потери из недостаточного контроля и исполнения, например, ошибочная или неполная передача информации или потери из-за недостаточного контроля рабочих результатов или излишней регламентации. Второй причиной операционного риска является человек. Из-за его мошеннических, небрежных или ошибочных действий могут возникать потери. Типичными рисками являются недостаточная мотивация, коррупция, воровство и несоблюдение нормативно-правовых актов. Третьей причиной операционных рисков являются системы (технологии). Под них попадают, например, провал или сбои в IT программах, устаревшие soft или hard программное обеспечение, нестыковка программ. Четвертой причиной выступают внешнее окружение в виде, например, природные события (землетрясений, наводнений, урагана), пожар или террористические удары.

Причинами для наступления событий имеют множество внутренних и внешних причин и очень часто носят комплексный характер. Примерами, могут быть недостаточные мероприятия предупреждения наступления операционных рисков, недостатки в работе, ошибки менеджмента и слабости в организации.

Нам представляется, что из приведенного перечня определений операционного риска наиболее полной и одновременно лаконичной является трактовка, помещенная в материалах Базельского комитета, которой мы и будем придерживаться при изложении данной темы.

Источники риска – иерархический классификатор возможных причин неблагоприятных событий операционного риска.

Как показано на схеме (рис.2), источники возникновения операционных рисков можно условно сгруппировать. Этот подход позволяет увидеть, что значительная часть операционных убытков связана с

деятельностью персонала. К основным проблемам помимо отсутствия необходимых знаний также можно отнести, не понимание происходящих процессов, а порою даже игнорирование слабых сигналов о первых признаках проявления внутренних и внешних операционных рисков.



Рисунок 2 - Источники возникновения операционных рисков коммерческого банка

К главным причинам возникновения операционных рисков можно отнести:

- недостаточную квалификацию персонала финансовой организации и отсутствие регулярных тренингов и обучения. «Человеческий фактор» по-прежнему является основной бедой российского бизнеса, так как большинство сотрудников отечественных компаний не обучены грамотному применению информационных технологий и их знания не распространяются дальше «владею Microsoft Word, Internet Explorer и ICQ»;
- непонимание важности информационной безопасности и недооценка существующих угроз. Отсутствие поддержки со стороны руководства приводит к ослаблению системы управления рисками, нехватке

финансирования и выполнению действий и мероприятий по повышению уровня защищенности «спустя рукава»;

- отсутствие или недостаточная проработка процедур управления рисками и в том числе политики безопасности. Отсутствие плана действий в случае наступления того или иного риска приводит к нерациональному решению, а зачастую и вообще отсутствию решения возникшей ситуации;

- отсутствие эшелонированной системы защиты информационных активов финансовой организации от всех перечисленных выше угроз. Безопасность компании равна безопасности самого слабого звена. Злоумышленнику достаточно найти всего одну слабость в системе управления рисками, и он сможет нанести ущерб банку, страховой компании или иному финансовому институту;

- наличие уязвимостей на различных уровнях инфраструктуры АБС. Выбрасывание на рынок «сырого» программного обеспечения приводит к обнаружению в нем большого числа дыр и уязвимостей, которыми пользуются злоумышленники для совершения своих «черных дел».

Рассмотрим последствия операционных рисков.

В результате перечисленных выше причин возникновения операционных рисков могут наступить следующие последствия:

- внутреннее и внешнее мошенничество;
  - ошибки персонала (умышленные и в результате низкой квалификации);
  - сбои автоматизированной банковской системы и других типов информационных систем;
  - нарушение процессов обработки и хранения данных;
  - недостаточная защищенность АБС или прорехи в рубежах ее обороны
- и т.д.

Все эти последствия приводят к нанесению компании прямого финансового или косвенного ущерба.

## 1.2. Необходимость управления операционным риском в коммерческом банке

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической экономической и социальной нестабильностью существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками.

Важнейшим элементом системы управления операционного риска является надежная подсистема информационного обеспечения. Она предназначена для обеспечения условий управления операционным риском и создания информационной аналитической базы. Порядок ведения аналитической базы данных о понесенных операционных убытках, форму представления и требования к содержанию вводимой информации определяет подразделение, осуществляющее управление операционным риском. Наличие обширной базы по операционному риску позволяет банкам производить более точную оценку риска и избегать непредвиденных потерь, которые могут иметь серьезные последствия. Качественное управление операционным риском возможно только при ежедневном сборе адекватных данных, которые включают в себя:<sup>1</sup>

- величину убытков (сумму ущерба);
- описание обстоятельств, приведших к убытку;
- фактор риска;
- подразделение, где был зафиксирован факт убытков;
- дату наступления убытка и дату его обнаружения;
- действия руководства;
- оценку общей суммы убытков после их возможного возмещения.

Кроме того, в целях анализа и мониторинга операционного риска в базе данных ведется реестр операционных рисков банка и осуществляются сбор и регистрация о рискованных событиях и их последствиях.

<sup>1</sup> Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческих банков. - М.: Логос, 2008. - 344с.

Реестр операционных рисков банка представляет собой автоматизированную систему с возможностью ввода и обработки данных об операционном риске.

В реестр может заноситься следующая информация:

- описание операционного риска;
- объект риска;
- подразделение, в котором может реализоваться (реализовался) операционный риск;
- тип (классификация) операционного риска;
- метод оценки операционного риска;
- рейтинг операционного риска (балльная оценка риска);
- принятое решение о методе управления операционным риском (страхование, передача риска посредством аутсорсинга).

В интересах управления операционным риском осуществляется сбор данных о рисковом событии и потерях, понесенных в результате их наступления, с их последующей регистрацией в автоматизированном хранилище информации - базе рисковом событий. В базе может регистрироваться информация о каждом событии по следующим критериям:

- а) событие произошло в результате нарушений или ошибок в действиях работников банка, нарушений хода внутренних бизнес-процессов и функционирования систем или вследствие внешних событий;
- б) может ли быть это событие причиной возникновения фактических и потенциальных финансовых или материальных убытков;
- в) наличие резервов и капитала для покрытия операционного риска.

Таким образом, подсистема информационного обеспечения обеспечивает целенаправленный и непрерывный сбор соответствующей информации для принятия оперативных управленческих решений по минимизации или снижению операционного риска в банке.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является создание службы риск-менеджмента. На сегодняшнем этапе развития экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за их выполнением. При этом важно определить место службы в организационной структуре предприятия, определить права и обязанности ее персонала и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности.

При разработке программы мероприятий по управлению рисками специалистам службы риск-менеджмента следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.<sup>2</sup>

Необходимость управления операционным риском определяется значительным размером возможных операционных убытков, которые могут создавать угрозу финансовой устойчивости банка.

Контроль за эффективностью управления операционным риском осуществляется в соответствии с Положением о Совете директоров и другими внутренними документами банка.

Руководители структурных подразделений для контроля за операционными рисками осуществляют мониторинг операционных рисков и ежемесячно предоставляют в отдел оценки рисков отчеты о фактах реализации операционных рисков и понесенных операционных убытках.

Отдел оценки рисков не реже двух раз в год докладывает Президенту и Совету директоров банка об основных направлениях концентрации

---

<sup>2</sup> Жуков Е.Ф. Банковское дело: Учебник для вузов, Н.Д.Эриашвилию.-2-е изд.-М.:ЮНИТИ-ДАНА:Единство,2008

операционных рисков, причинах их возникновения и мерах, принятых для снижения возможных операционных убытков.

Служба внутреннего контроля в ходе проверок деятельности подразделений уделяет особое внимание соблюдению основных принципов управления операционным риском отдельными работниками и подразделением в целом.

Правление банка обеспечивает принятие внутренних документов, определяющих правила и процедуры управления операционным риском, распределение полномочий и ответственности между руководителями подразделений, установление порядка взаимодействия и представления отчетности.

Совет директоров осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов банка по управлению операционным риском и оценивает эффективность управления операционных рисков в целом по банку.

Банк по мере необходимости пересматривает существующие внутренние процессы и процедуры, используемые информационно-технологические системы с целью выявления неучтенных ранее операционных рисков.

Лица, виновные в возникновении операционных рисков (убытков), несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

### **1.3. Методы оценки и мониторинг операционного риска**

Оценка операционного риска проводится для решения широкого спектра задач управления бизнесом организации, инициированных как регулятивно-контролирующими органами, так и акционерами и руководством компании. Основные цели, которые решаются посредством оценки операционного риска:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Поморина М.В. Некоторые подходы к управлению банковскими рисками // Банковское дело. - 2009. - №10. - с.11-16.

1. Расчет требований на капитал для покрытия непредвиденных операционных потерь, иногда по отдельным бизнес-процессам, включая покрытие ожидаемых потерь, в случае если они не покрываются текущими доходами;

2. Расчет требований к тарифам или резервам, создаваемым за счёт текущих доходов, направляемых на покрытие ожидаемых операционных потерь или риск-компонентов к тарифам/комиссиям для покрытия ожидаемых операционных потерь;

3. Расчет лимитов предельно допустимого уровня операционных потерь;

4. Планирование бизнеса с учетом будущих убытков вследствие неблагоприятных событий операционного характера;

5. Управление операционным риском, состоящее в выявлении зон концентрации риска и проведении экономически эффективных мероприятий снижения подверженности операционному риску.

Оценка операционного риска может быть проведена, учитывая принятую в банке классификацию операционного риска по типам событий, источникам риска и объектам их проявления с помощью вероятностно-множественного подхода. В соответствии с этим подходом каждый источник (или фактор) риска рассматривается как случайная функция (величина), определенная на объектах риска (процессах, операциях и отдельных видах активов), значением которой являются случайные неблагоприятные события на данных объектах, а результатом этих событий являются как прямые, так и косвенные потери банка, измеряемые как количественным, так и качественным образом.<sup>4</sup>

Оценка операционного риска (уровень) может проявляться как качественно, так и количественно.

Количественная оценка операционного риска носит вероятностный (прогнозный) характер, расчет опирается на статистические методы, а

<sup>4</sup> Симонов С.А. статья "Анализ рисков, управления рисками" (Jet Info, 1999, 1).



величина зависит от уровня принимаемой доверительной вероятности. В качестве количественных оценок могут выступать следующие статистические параметры случайных величин, которыми являются конкретные источники риска:<sup>5</sup>

- Оценка вероятности осуществления неблагоприятного события на данном объекте риска из-за реализации конкретного источника, обозначаемая PE (probability of event);

- Статистическая оценка результата неблагоприятного события как статистическая оценка и размера средних потерь от одного события (обозначенных как LGE – Loss Given Event), и совокупных потерь на данном объекте риска (например, бизнес-процессе) в разрезе типов событий, источников риска или типов потерь;

- Статистическая оценка возможных отклонений с заданным уровнем доверительной вероятности от оценки возможных потерь.

Качественная (или экспертная) оценка операционного риска применяется для оценки качественного уровня процедур и технологий осуществления отдельных операций и процессов, а также тех источников и объектов операционного риска, уровень которых нельзя однозначно выразить через некоторое число, характеризующее возможный уровень потерь. В этом случае оценка производится экспертно по 3-5 или 10-бальной системе, для чего разрабатываются специальные таблицы критериев и факторов риска с предлагаемыми шкалами оценок. Качественные оценки используются наряду с количественными оценками для определения соответствия используемых процедур совершения операций эталонным и для определения повышенных зон риска.

Важным элементом методологии управления операционным риском является понятия общей (gross risk) и эталонной (net risk) оценок риска, которые могут быть как количественными, так и качественными.

---

<sup>5</sup> Уткин З.А. стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. - М.: Фонд экономического просвещения, 2007. - 180с.

Под общей оценкой уровня операционного риска (gross risk) понимается оценка реальных угроз и слабостей, существующих на данный момент в операционной и технологической среде банка, всех условий, недостатков, характеристик и процедур осуществления анализируемых операций в данном банке.

Под эталонной (или чистой) оценкой уровня операционного риска (net risk) понимается отраслевая оценка чистого уровня риска по каждому источнику риска на эталонных (идеально организованных) процедурах осуществления операций и процессов с полным набором контрольных мероприятий и всех необходимых ресурсов, исключающих возникновение неожиданных неблагоприятных событий, связанных с собственными (индивидуальными) ошибками и недостатками того или иного банка. Оценка эталонного (чистого) риска осуществляется либо на основе общебанковских отраслевых баз данных о неблагоприятных событиях операционного характера, либо экспертным способом.

Степень расхождения общей и эталонных оценок риска на отдельных операциях или процессах характеризует уровень слабостей и недостатков конкретного банка в процедурах и технологиях осуществления данных операций или процессов.

В развиваемом Базельским комитетом подходе операционный риск предлагается оценивать величиной убытков (ожидаемых и непредвиденных потерь), которые должны быть «покрыты» соответствующим размером отчисляемого на операционный риск капитала ORC. Из соглашения по капиталу, принятого Базельским комитетом, следует следующее соотношение:<sup>6</sup>

операционный риск =  $1/k \times$  размер капитала, отчисляемого на ОР, (1)

где:

коэффициент  $k = 0,08$  устанавливается органом банковского надзора.

<sup>6</sup> Щегорцов В.А. Деньги, кредит, банки: Учебник для вузов / В.А.Щегорцов, В.А.Таран; Под ред. В.А.Щегорцова.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

То есть с точностью до константы операционный риск измеряется размером капитала, отчисляемого на операционный риск. Размер капитала ORC рассчитывается исходя из принятой банком методики расчета. Следует отметить, что кроме указанного подхода существуют и другие методы измерения риска. Например, количественное описание риска, связанного с технологическими процессами и безопасностью, опирается на теоретико-вероятностный подход. В этом случае риск  $R(\theta, \delta(x))$ , зависящий от параметра  $\theta$ , представляется функцией:<sup>7</sup>

$$R(\theta, \delta(x)) = \int L(\theta, \delta(x)) f(x|\theta) dx, (2)$$

где:

$\delta(x)$  — оценка параметра  $\theta$ , вычисленная по наблюдениям  $x$ ;

$L(\theta, \delta(x))$  — функция потерь;

$f(x|\theta)$  — функция плотности распределения случайной величины  $x$ , зависящая от параметра  $\theta$ .

Относительно пределов интегрирования следует отметить, что в банковской практике нижний предел соответствует порогу фиксации потерь, а верхний предел ограничен величиной квантиля 99,9 % уровня значимости.

Чаще всего используют три подхода (методики) расчета размера капитала, отчисляемого на операционный риск:

- 1) базовый метод показателей (BIA — Basic Indicator Approach);
- 2) стандартизованный метод (TSA — Standardised Approach);
- 3) усовершенствованные методы измерения (группа методов AMA — Advanced Measurement Approaches).

Выбор соответствующей методики остается за банком. По мере своего развития банки могут продвигаться от простой методики BIA к более сложной AMA, и даже разработать свою (внутрибанковскую) методику. Однако для этого банк должен получить разрешение надзорного органа — в нашей стране это Центральный Банк (ЦБ).

<sup>7</sup> Жуков Е.Ф. Деньги, кредит, банки: М.: ЮНИТИ, 2009.-319 с.

Квалификационные критерии для применения усовершенствованного метода измерения операционного риска (АМА) представлены ниже. Банк должен, как минимум, доказать надзорному органу следующее:<sup>8</sup>

1. В банке решены задачи организационного управления ОР:

- совет директоров и правление участвуют в контроле политики управления операционным риском;
- в банке имеется концептуально здравая и добросовестно реализуемая система управления рисками;
- у банка есть достаточно ресурсов для применения выбранной методики на основных бизнес-направлениях (бизнес-линиях), а также в сфере контроля и аудита.

2. Выполнены требования обоснованности выбранного метода:

- метод охватывает потенциально тяжелые случаи убытков (99,9 % распределения потерь);
- банки должны разработать и соблюдать строгие процедуры создания модели операционного риска и независимой проверки модели.

3. В применяемой системе оценок ОР должны быть определенные ключевые признаки:

- применение внутренних статистических данных по случаям убытков и величинам потерь;
- использованы субъективные суждения экспертов о вероятности и масштабах убытков;
- система измерения ОР должна использовать соответствующие внешние данные (государственные данные или сводные данные по банковской системе), особенно когда есть основания считать, что банк несет хотя и редкие, но потенциально ощутимые потери.

Следует подчеркнуть, что применяемая в банке система оценки ОР, вне зависимости от выбранной методики, должна помочь распределить капитал

<sup>8</sup> Никулина И.Ю. Формулирование общих целей управления банковской деятельностью // Консультант директора. - 2008. №5(185). - с.29-34.

на операционный риск по всем бизнес-линиям так, чтобы появились стимулы улучшить управление операционным риском по всем направлениям деятельности банка.

### *1. Базовый метод показателей*

Банки, применяющие базовый метод показателей BIA, должны отчислять (резервировать) определенный объем капитала на операционный риск — в размере фиксированного процента (обозначаемого буквой  $\alpha$ ) от среднего годового валового дохода за последние три года. Сумма отчисляемого капитала (Operational Risk Capital — ORC) может быть выражена следующим образом:

$$\text{ORC} = \alpha \times \text{GI}, \quad (3)$$

где:

$\alpha = 15\%$  — значение, установленное Базельским комитетом;

$\text{GI} > 0$  — годовой валовой доход (базовый индикатор), усредненный за 3 последние года:

$$\text{GI} = \sum \text{Ii}/n, \quad (4)$$

где:

$n$  — количество лет, в которых значения валового дохода были положительными.

Валовой доход (GI) определяется как сумма чистого процентного дохода и чистого непроцентного дохода:

$$\text{Валовой доход} = (\text{Процентные доходы} - \text{Процентные расходы}) + (\text{Непроцентные доходы} - \text{Непроцентные расходы}), \quad (5)$$

### *2. Стандартизованный метод*

#### *А) Стандартизованная методика TSA*

По стандартизованной методике TSA вся деятельность банка классифицируется на восемь производственных линий (бизнес-линий). Наименования стандартных бизнес-линий (с англоязычными аналогами) и их классификация по видам операций и услуг (бизнес-процессов) приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация направлений деятельности банка

№ п/п	Бизнес-линия	Бизнес-процессы
1	Оказание банковских услуг корпоративным клиентам, органам государственной власти и местного самоуправления на рынке капиталов (Corporate finance)	Первичное размещение эмиссионных ценных бумаг, гарантированное размещение ценных бумаг. Оказание банковских услуг при слиянии, поглощении или приватизации юридических лиц. Секьюритизация. Исследования рынков. Инвестиционный консалтинг
2	Операции и сделки на рынке ценных бумаг и срочных финансовых инструментов (Trading and sales)	Приобретение ценных бумаг с целью получения инвестиционного дохода или с целью перепродажи. Срочные сделки с ценными бумагами, иностранной валютой, драгоценными металлами, деривативами. Выполнение функций маркет-мейкера. Позиции, открываемые за счет собственных средств. Операции РЕПО. Другие операции
3	Банковское обслуживание физических лиц (Retail banking)	Предоставление кредитов (займов). Привлечение денежных средств во вклады. Открытие и ведение банковских счетов физических лиц. Осуществление платежей по поручению физических лиц. Доверительное управление денежными средствами и (или) ценными бумагами. Предоставление консультаций по вопросам инвестирования. Обслуживание банковских карт. Кассовое обслуживание. Предоставление других услуг
4	Банковское обслуживание юридических лиц (Commercial banking)	Предоставление кредитов (займов). Привлечение депозитов. Открытие и ведение банковских счетов юридических лиц. Осуществление платежей по поручению юридических лиц. Операции с векселями. Выдача банковских гарантий и поручительств. Факторинговые, форфейтинговые операции. Лизинговые операции. Кассовое обслуживание, инкассация. Оказание консультационных, информационных услуг. Предоставление других услуг
5	Осуществление платежей и расчетов (кроме платежей и расчетов осуществляемых в рамках обслуживания своих клиентов) (Payment and settlement)	Осуществление расчетов на нетто-основе, клиринг. Осуществление валовых расчетов. Инкассовые операции
6	Агентские услуги (Agency services and custody)	Доверительное хранение документов, ценных бумаг, депозитарных расписок, денежных средств и иного имущества. Осуществление агентских функций для эмитентов и функций платежного агента
7	Управление активами (Asset management)	Доверительное управление ценными бумагами. Доверительное управление денежными средствами. Доверительное управление другим имуществом
8	Брокерская деятельность (Retail brokerage)	Различные брокерские услуги (в том числе розничные)

Аналогично методу VIA по каждой бизнес-линии следует рассчитать валовой доход. Валовой доход представляет собой показатель, отражающий масштаб производственных операций и таким образом — вероятный масштаб подверженности операционному риску каждой из перечисленных бизнес-линии. Размер необходимых отчислений капитала на каждую из бизнес-линий рассчитывается путем умножения валового дохода на коэффициент (обозначенный буквой  $\beta$ ). Следует отметить, что по стандартизированной методике валовой доход по отдельной бизнес-линии может иметь отрицательное значение.

Общая сумма отчисления капитала рассчитывается путем сложения сумм отчислений по каждой бизнес-линии. Общую сумму отчисления капитала под операционный риск в году  $t$  можно выразить следующим образом:

$$ORC_t = \left\{ \sum_{j=1}^3 \max \left[ \sum_{i=1}^8 \beta_i \times GI_{i,t-j}, 0 \right] \right\} / 3;$$

где:

$GI_{it-j}$  — валовой доход  $i$ -ой бизнес-линии в  $(t - j)$  году;

$\beta_i$  — коэффициенты, установленные Базельским комитетом для стандартных бизнес-линий.

Б) Альтернативный стандартизованный метод

Согласно положениям Базельского комитета, надзорный орган может разрешить банку использовать альтернативный стандартизованный метод (Alternative Standardised Approach — ASA) при условии, что банк сумеет убедить надзорный орган в том, что такой метод дает более совершенную базу для расчетов.

Методика расчета отчислений капитала на операционный риск такая же, как и по стандартизированной методике, за исключением двух видов производственной деятельности банка: розничных банковских операций (т. е. операций с физическими лицами) и коммерческих банковских операций (т. е.

операций с юридическими лицами). По этим бизнес-линиям вместо валового дохода (как индикатора риска) применяются кредиты. Значения  $\beta$ -коэффициентов по банковским операциям с физическими и юридическими лицами остаются такими же, как и при стандартизованной методике.

Отчисления капитала на операционный риск по методу ASA в отношении операций с физическими лицами (при такой же базовой формуле для операций с юридическими лицами) можно выразить следующей формулой:

$$ORC3 = \beta3 \times m \times LA3, (7)$$

где:

ORC3 — размер отчисляемого капитала по операциям с физическими лицами;

$\beta3$  — коэффициент для операций с физическими лицами;

LA3 — общая сумма выданных кредитов (не взвешенных по степени риска), усредненные за последние три года,

$m = 0,035$  — установленный коэффициент.

В методе ASA общая сумма выданных кредитов по операциям с физическими лицами состоит из общих снятых с кредитных линий сумм по следующим кредитным портфелям: розничному (по физическим лицам), кредиты малым и средним предприятиям (трактуемые как розничные), и наконец, приобретенная розничная дебиторская задолженность.

Для банковских операций обслуживания юридических лиц общая сумма выданных кредитов состоит из сумм по следующим кредитным портфелям: корпоративному, суверенному, банковскому, специализированному кредитованию, кредиты малым и средним предприятиям (трактуемые как корпоративные кредиты) и приобретенная корпоративная дебиторская задолженность. Сюда следует включить также балансовую стоимость ценных бумаг, находящихся на учете в банке.



Как и по стандартизированной методике, общая сумма отчисляемого капитала ORC рассчитывается путем суммирования отчислений регуляторного капитала по каждой из восьми бизнес-линий банка.

### 3. Усовершенствованные методы измерения

Основу группы «усовершенствованных» методов AMA составляют подходы, развиваемые в рамках моделей IMA (Internal Measurement Approaches), LDA (Loss Distribution Approaches) и экспертных моделей SA (Scorecard Approaches).

Ввиду постоянного усовершенствования аналитических методов оценки операционного риска Базельский комитет не детализирует методику AMA оценки операционного риска в целях расчета регуляторного капитала. Каждому банку предлагается самостоятельно развивать и совершенствовать методику на основе закрепленных требований и принципов. Подход, основанный на усовершенствованных методах измерения операционного риска, включает три основных этапа.

Этап 1. Выделение в банке  $j = 1, 2, \dots, 8$  типовых направлений деятельности (как в стандартизированном методе).

Этап 2. Определение типового вида убытков (категорий риска)  $j = 1, 2, \dots, 7$  для каждого направления  $i$ .

Этап 3. Расчет размера резервируемого капитала в соответствии с соотношением:

$$ORC = \sum_i \sum_j (\gamma(i,j) \times EI(i,j) \times PE(i,j) \times LGE(i,j)) = \sum_i \sum_j (\gamma(i,j) \times EL(i,j)), \quad (8)$$

где:

$EI(i,j)$  — индикатор подверженности операционному риску («стоимость под риском»);

$PE(i,j)$  — вероятность проявления случаев операционных потерь;

$LGE(i,j)$  — уровень потерь (по терминологии AMA — «тяжесть потерь» на один негативный случай) в случае реализации риска;

$EL(i,j)$  — размер ожидаемого убытка (средние потери за 1 год);

$\gamma(i,j)$  — коэффициент непредвиденных убытков.



Рисунок 3 - Пример распределения величины убытков

Базельским комитетом стандартизованы семь категорий операционного риска:

- 1) внутреннее мошенничество;
- 2) внешнее мошенничество;
- 3) трудовые отношения и безопасность труда;
- 4) клиенты, банковские продукты, деловая практика;
- 5) нанесение ущерба материальным активам;
- 6) управление процессами;
- 7) сбой систем.

Индикатор EI (Exposure Indicator) представляет собой «заменитель» размера рисковой стоимости. Базельский комитет предлагает стандартизовать EI для бизнес-линий и вида убытков. В качестве таких индикаторов банками рассматриваются: валовой доход, среднегодовые активы, фонды под менеджмент, зарплата сотрудников и др.

Параметр PE (Probability of loss Event) представляет собой вероятность наступления негативных событий, связанных с убытками («частота событий» за период времени  $t$ ), а LGE (Loss Given Event) представляет собой долю потерь (от «стоимости под риском»), которая соответствует установленному негативному событию. Если PE может быть соотнесена с величиной (число случаев потерь)/(число транзакций), то LGE оценена как средняя величина отношения: (объем потери)/(объем транзакции).

Коэффициент  $\gamma$  не может быть определен на основе только внутренних статистических данных о потерях, собранных банком. Нужны внешние статистические данные по всей банковской отрасли. На рисунке 3 приведена ситуация, в которой частота редких, но больших по размеру потерь (так называемый «хвост» распределения потерь) может быть оценена лишь с привлечением внешней информации.

Условия применения модели:

- временной интервал при расчете операционного риска  $t = 1$  год;
- уровень доверия в расчетах — 99 %, т. е. сумма ожидаемых и непредвиденных потерь рассчитывается с вероятностью 99 %;
- минимальный размер резервируемого капитала определяется с учетом ожидаемых и непредвиденных убытков (ожидаемые и непредвиденные потери с вероятностью 99 % покрываются капиталом, если ожидаемые убытки не учтены сформированными банком резервами «на прочие потери»);
- величина периода  $T$  накопленных данных должна составлять не менее 5 лет.

Мониторинг ОР – систематическое наблюдение за состоянием предприятия в целях оценки, контроля и прогнозирования операционного риска. То есть мониторинг обеспечивает систематический контроль бизнес-процессов и оценку эффективности действий по управлению ОР на основе принятой системы индикаторов.

Для каждого индикатора необходимо установить лимиты (пороговые значения), что позволит обеспечить выявление значимых для предприятия операционных рисков и своевременное адекватное воздействие на них.

Мониторинг операционного риска может проводиться как на уровне подразделений, так и в целом по предприятию. Полученную в процессе мониторинга операционного риска информацию о потенциальном изменении уровня риска следует своевременно доводить до соответствующих органов управления, подразделений, служащих для принятия необходимых мер.

Таблица 3 – Функциональное описание процесса мониторинга и контроля ОР

Входы	Функции	Выходы
1. План управления ОР 2. Информация базы данных ОР 3. Данные внутреннего аудита	1. Слежение за идентификацией ОР 2. Структурный анализ БП и операционного риска 3. Контроль выполнения плана управления ОР 4. Контроль эффективности («план-факт» на основе индикаторов риска) 5. Подготовка информации для ЛПР	1. Переработанный план управления ОР 2. Корректирующие действия 3. Требования на реструктуризацию или реинжиниринг (если необходимо) 4. Отчёты

Таким образом, главными задачами мониторинга и контроля ОР являются: приведение плана мероприятий по противодействию рискам в соответствие с текущим состоянием направлений деятельности предприятия и отдельных бизнес-процессов, количественные и качественные анализы ОР, дополнительная идентификация ОР в ходе технологического процесса.<sup>9</sup>

#### 1.4. Организация работы по управлению операционными рисками в коммерческом банке

Риск - это деятельность, рассчитанная на успех, при наличии неопределённости, требующая от экономического субъекта умения и знания как преодолеть негативные события. Это определение применимо только к бизнес-процессам АЭС.

Процесс управления риском охватывает различные аспекты работы с риском.

Управление риском - действия, осуществляемые для выполнения решений в рамках менеджмента рисков.

<sup>9</sup> www.bankir.ru

Менеджмент риска - скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении рисков.

Управление риском включает: выявление (идентификацию) риска; мониторинг и оценивание риска; контроль риска и соответствие действий принятым решениям; минимизацию риска.

Управлять риском - значит предпринимать действия, направленные на поддержание такого его уровня, который соответствует целям управления в данный момент времени. Формально можно выделить две основные цели управления риском:<sup>10</sup>

- поддержание риска на уровне не выше заданного;
- минимизация риска при некоторых заданных условиях, например, при заданном уровне прибыли и уровне безопасности (степени технологического риска).

Эффективно управлять можно только тем, что можно измерить. Поэтому управление риском есть управление значениями его показателей.

Процесс управления операционным риском (ОР) – это информационный процесс, состоящий из двух этапов:

- 1) стратегии управления ОР;
- 2) процессного управления ОР.

На этапе 1 решается задача определения целей управления на основе а) состояний внешней и внутренней среды предприятия, политики управления ОР; б) принципов, правил управления ОР, показателей рейтинговой системы (потребностей).

На этапе 2 решается задача синтеза управляющих воздействий на основе рейтинговой модели управления ОР. Процессное управление состоит из идентификации, оценки, мониторинга, контроля и (или) минимизации ОР (включая выбор параметров модели).

---

<sup>10</sup> Глушкова Н.Б. Банковское дело: Учеб. Пособие / Н.Б.Глушкова.-М.: Экономический проект: Альма Матер, 2010, 177 С.

Общую задачу управления ОР следует разделить на подзадачи так, чтобы поставленные бизнес-цели выполнялись и при этом не создавались конфликтные ситуации.

Эффективное решение задач управления операционным риском достигается посредством:<sup>11</sup>

- применения системного подхода (путём формирования замкнутой согласованной цепочки элементов: цели и планы – ресурсы – исполнители – процессы – угрозы – мониторинг и контроль – управление – эффект);
- улучшения процесса принятия решений (путём формирования понимания структуры бизнес-процессов, изменений в окружающей среде, угроз);
- эффективного использования ресурсов и капитала предприятия;
- снижения степени неопределённости при осуществлении основной деятельности предприятия;
- оптимизации бизнес-процессов, включая минимизацию операционного риска;
- защиты имущественных интересов предприятия, повышения квалификации сотрудников и улучшения общественной репутации предприятия.

Стратегия управления ОР – цели, принципы, правила и методы управления ОР, основанные на моделях принятия решений в условиях неопределённости. Стратегия управления ОР является частью корпоративной стратегии развития, для реализации которой предусмотрено наличие ресурсов и их соответствующее распределение в организационной структуре предприятия. Таким образом, стратегия представляет собой спланированную систему действий, направленную на достижение установленных целей путём

---

<sup>11</sup> Видяпин В.И., Журавлева Г.П. Экономическая теория: Учебник для вузов.-4-е изд.- М.:ИНФРА-М, 2010, 33 С.

координации и сбалансированного распределения ресурсов (финансовых, материальных, информационных, людских и т.д.)<sup>12</sup>

Важнейшим источником информации об операционных рисках являются сообщения от работников банка (горячая линия). Подобную информацию также получают в результате анализа проводок по операциям бухгалтерского учета (денежные выплаты, добровольно произведенные банком; денежные выплаты, произведенные банком на основании решений уполномоченных государственных органов; досрочное списание (выбытие) материальных активов; повторные затраты; регрессные потери; снижение стоимости активов; счета, отражающие создание резервов на возможные потери, и др.). Безусловно, необходимо выстраивать взаимодействие со смежными подразделениями, в ходе которого будет происходить обмен конфиденциальной информацией и ее анализ. В числе таких подразделений можно указать следующие: бизнес-подразделения; подразделение по информационной безопасности (информационные риски); маркетинговое подразделение (жалобы клиентов, данные о мониторинге качества обслуживания); подразделение по информационным технологиям (сведения о сбоях в IT-системах и количестве обращений пользователей в службу технической поддержки); подразделение по безопасности (инциденты, по которым завершено, ведется расследование, информация о чрезвычайных и аварийных ситуациях); подразделение по описанию и оптимизации бизнес-процессов банка; подразделение по банковским технологиям и методологии (существенные операционные риски, источником которых могут быть бизнес-процессы и документы банка); подразделение финансового мониторинга; подразделение по работе с персоналом; юридическое подразделение (информация из области страхования); служба внутреннего контроля. В связи с большим количеством бизнес-подразделений и подразделений бэк-офиса одной из важных задач отдела по управлению

---

<sup>12</sup> Дробозина Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит. -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009, 51 С.

операционными рисками является грамотное выстраивание информационных потоков в целях эффективного выявления ОР.

Выявленные инциденты операционного риска необходимо учитывать в специализированной базе данных. Содержание базы может меняться в зависимости от условий работы внутреннего заказчика. Перечислим основные реквизиты базы данных: дата уведомления об операционном риске; дата свершения инцидента; структурное подразделение, в котором произошел инцидент; описание инцидента; причина инцидента; последствия инцидента; уровень последствий (существенность риска); объем операции, сумма фактического и возможного убытка, сумма возмещения; предложения по минимизации операционного риска; направление деятельности (банковские продукты и услуги); источник (фактор) риска (1-3 уровень); принадлежность события к репутационному и информационному риску; ФИО эксперта (в случае привлечения); подразделение, отвечающее за минимизацию операционного риска. При ведении учета операционных рисков можно дополнительно определять степень их влияния на бизнес-процессы (при наличии в кредитной организации системы управления бизнес-процессами), на проекты (при наличии системы управления проектами), на расходы по статьям бюджета (при наличии системы бюджетирования). Операционные риски можно разделять по уровням: корпоративный уровень, уровень бизнес-единиц, операционный уровень. Взаимосвязь операционных рисков с теми или иными элементами смежных систем управления позволяет вести многогранный учет в соответствии с требованиями законодательства и пожеланиями внутреннего заказчика, а также проводить системный анализ уровня ОР и определять корреляцию между отдельными фактами их реализации. С целью разделения существенных и несущественных операционных рисков банк может самостоятельно разработать процедуру их классификации. Незаменимым помощником при учете и анализе является справочник операционных рисков. Такие справочники составляют на основе результатов опросов страховых



компаний, опросов внутри банка, по материалам изданий, специализирующихся на банковских технологиях, по данным базы инцидентов операционного риска. Стоит отметить, что база инцидентов операционного риска по аналогии с прецедентным правом может являться источником типовых решений, т.е. решение, вынесенное по какому-либо инциденту ОР, обязательно для всех подразделений организации при рассмотрении ими аналогичных операционных рисков. Данная система дает банку возможность выполнять нормотворческие функции не только в случае отсутствия описания бизнес-процессов, но и при наличии недостаточно четкой нормативной документации. Для проведения сравнительного анализа необходимо фиксировать ОР сторонних банков, обращаясь при этом к внешним источникам. Внешние источники позволяют отследить различные отечественные и зарубежные тенденции в сфере операционных рисков. Так, во время кризиса участились кражи денежных средств из банкоматов, кражи со счетов клиентов через систему дистанционного банковского обслуживания (ДБО), при изменении погодных условий (с наступлением морозов) увеличилось количество сбоев в работе банкоматов, возросло число мошеннических действий при кредитовании и т.д. Следует непрерывно изучать тенденции, анализировать текущую ситуацию в кредитной организации и в случае необходимости принимать меры по предупреждению операционных рисков (анализировать защищенность банкоматной сети и систем ДБО, оперативно менять месторасположение банкоматов (при наличии резервных мест), укреплять банкоматы, управлять лимитами загрузки банкоматов, вводить дополнительные способы защиты систем ДБО, обеспечивать страховое покрытие и т.д.). Анализ внешних операционных рисков позволяет понять, какие системы защиты той или иной банковской услуги наиболее эффективны, и обеспечить новый банковский продукт надежной системой защиты.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Е.Ф.Жуков, Л.М.Максимова, О.М.Маркова и др. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2009. -415 с.

Мониторинг проводят с установленной периодичностью путем наблюдения, т.е. операционному риску (группе операционных рисков) присваивается статус: «устранен», «минимизирован», «принят», «передан сторонним организациям», «в работе». Необходимо фиксировать, каким образом был минимизирован тот или иной операционный риск. Существует несколько вариантов проведения мониторинга. На основании анализа индикаторов операционного риска. Отметим, что в некоторых случаях внедрение учетной системы ключевых индикаторов риска требует значительных затрат, при этом получаемый эффект остается «непрозрачным» в денежном выражении. На основании отчетов руководителя рабочей группы о ходе выполнения того или иного проекта. На основании повторного выявления операционных рисков. На основании данных системы административного контроля (результаты выполнения задач, зафиксированных в письменной или электронной форме в контрольных карточках). Административный контроль позволяет снижать вероятность затягивания работ по минимизации ОР и зачастую помогает улучшить качество и эффективность выполнения решений. По мнению авторов, наиболее сложным моментом в мониторинге процесса минимизации ОР является определение качества выполняемых работ. Этот вопрос можно решить путем повышения компетентности риск-менеджеров в той или иной профессиональной области, а также с помощью сторонних экспертов (дорогой вариант решения) либо путем проведения опроса внутренних потребителей услуг. Система управления операционными рисками может быть представлена следующими отчетами: отчеты, рекомендуемые ЦБ РФ; отчет об операционных рисках, выявленных за определенный период (и вероятности их реализации); отметим, что большинство внутренних заказчиков интересуется не математический расчет вероятности реализации риска (особенно в условиях кризиса), а конкретные меры по его предотвращению; отчет по ключевым индикаторам риска (планфакт-анализ КИР); отчет о технологическом отличии (превосходстве / отставании) от

лидирующих кредитных организаций в части операционного риска; отчет об операционных рисках корпоративного уровня и уровня бизнес-единиц; карта рисков.

**Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты**

## ГЛАВА 2. Анализ эффективности управления операционными рисками в коммерческих банках на примере Сбербанка РФ

### 2.1. Техничко-экономическая характеристика отделения № 8626/01246

#### Сбербанк РФ, г. Калининград

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют четверть банковской системы страны, а доля в банковском капитале находится на уровне 30%. По данным журнала The Banker (1 июля 2009 г.), Сбербанк занимал 38 место по размеру основного капитала (капитала 1-го уровня) среди крупнейших банков мира.

Основанный в 1841 г. Сбербанк России сегодня – современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. По состоянию на 1 июня 2009 г., доля Сбербанка России на рынке частных вкладов составляла 50,5%, а его кредитный портфель соответствовал более 30% всех выданных в стране займов.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью и в настоящее время в нее входят 18 территориальных банков и более 19 050 подразделений по всей стране.

Сегодня в Калининградской области Сбербанк России является наиболее крупным и динамично развивающимся банком региона. Банк располагает разветвленной филиальной сетью, что обеспечивает максимальное удобство доступа к банковским услугам для каждого клиента.

Калининградское отделение Сбербанка Российской Федерации № 8626/01246 (в дальнейшем Калининградское ОСБ № 8626/01246) является отделением Сбербанка России, имеет собственную печать, штампы, бланки с использованием наименования банка, действует на основании положений, разработанных в соответствии с Уставом Акционерного коммерческого Сберегательного банка РФ открытого акционерного общества,

регистрационный номер 1841, Генеральной лицензии, выданной Центральным банком РФ, на осуществление банковских операций № 1481 от 26.09.96 г.

Калининградское ОСБ № 8626/01246 не является юридическим лицом. Он создан на основании решения общего собрания акционеров и приказа Сбербанка России (далее Банка) и действует на территории Калининградской области.

Почтовый адрес: 236029, Калининград, ул. Профессора Баранова, 7

Телефон: +7 (800) 555-55-50

Калининградское ОСБ № 8626/01246 входит в единую систему Банка, организационно подчиняется Сбербанку России и непосредственно руководит работой подразделений системы Банка, расположенных на обслуживаемой им территории.

Отделение имеет отдельный баланс, который входит в баланс Банка.

Калининградское ОСБ № 8626/01246 осуществляет от имени Сбербанка России следующие банковские операции и сделки:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- размещение привлеченных денежных средств;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;

- оказание консультационных и информационных услуг;
- покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами.

Калининградское ОСБ № 8626/01246 вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством РФ. Отношения отделения с клиентами строятся на основе договоров, заключаемых в порядке и на условиях, установленных Банком, с обязательным использованием типовых договоров, утвержденных Банком, в соответствии с законодательством РФ. Процентные ставки по кредитам, вкладам и плата за услуги, оказываемые клиентам отделения, определяются Банком или в порядке, им установленным, с соблюдением требований действующего законодательства.

Руководство текущей деятельностью отделения осуществляет Совет и управляющий отделением.

Управляющий отделением руководит деятельностью отделения в соответствии с полномочиями, определяемыми Положением о структурном подразделении и Генеральной доверенностью, выданной ему Банком:

- заключает договоры на осуществление отделением банковских операций и сделок;
- имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- распоряжается имуществом отделения для осуществления его текущей деятельности в пределах своей компетенции;
- заключает трудовые договоры с работниками предприятия, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания; издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками отделения;
- организует ведение бухгалтерского учета;
- возглавляет Совет отделения и несет персональную ответственность за организацию его работы и принятие решений, соответствующих нормативным и распорядительным документам Банка.

На заседаниях Совета рассматриваются вопросы, определяющие основные направления совершенствования деятельности отделения, разрабатываются мероприятия по всестороннему удовлетворению потребностей клиентов в банковских услугах и получению на этой основе максимальной прибыли, утверждаются планы работы отделения, принимаются решения об изменении организационно-штатной структуры филиала, заслушиваются отчеты их руководителей, рассматриваются материалы ревизий, принимаются решения по списанию безнадежной к взысканию ссудной задолженности в порядке и на условиях, установленных Банком, а также решаются иные производственные и социальные проблемы, направленные на выполнение отделением решений Правления Банка, требований и указаний Банка.

В должностные обязанности отделов входят<sup>14</sup>

Экономическая служба:

- изучение конъюнктуры финансового рынка;
- анализ финансовой деятельности филиалов и отделения в целом;
- составление и доведение до филиалов задания бизнес-плана по остатку вкладов;
- формирование и предоставление в территориальный банк необходимой статистической отчетности;
- составление прогнозов деятельности отделения по размещению свободных ресурсов;
- контроль и анализ корсчета, кассы;
- совершенствование организационной структуры и сети филиалов банка.

Контрольно-ревизионная служба:

- контроль обеспечения соблюдения всеми службами и сотрудниками отделения банка федерального законодательства и соответствующих

---

<sup>14</sup> www.bankdelo.ru

нормативных актов, а также внутренних документов, определяющих экономическую политику банка;

- осуществление контроля с помощью регулярных проверок деятельности подразделений банка и отдельных сотрудников;

- проверка правильности ведения работниками первичной документации, осуществления в полном объеме установленных в отделении банка процедур сверки, согласования и визирования документов, а также формирования на базе первичных документов балансовых и отчетных данных;

- контроль за адекватным отражением операций банка в учете и отчетности, соответствием данных синтетического и аналитического бухгалтерского учета.

Отдел кредитования:

- осуществление кредитования физических и юридических лиц;
- анализ структуры кредитного портфеля;
- разработка предложений по выбору направлений кредитования;
- контроль за формированием резерва на возможные потери по ссудам.

Отдел ценных бумаг:

- организация работы по выпуску и размещению ценных бумаг;
- организация работы по размещению государственных ценных бумаг и осуществление функций платежного агента;
- контроль за состоянием инвестиций в ценные бумаги.

Отдел вкладов и расчетно-кассового обслуживания:

- проведение маркетинга банковских услуг;
- организация привлечения средств населения в рублях и в иностранной валюте;
- организация расчетно-кассового обслуживания;
- организация перечисления средств населения во вклады и безналичных расчетов за товары и услуги.

Служба инкассации:



- организация операционно-кассовой работы в отделении банка;
- организация работы по инкассации денежной наличности и ценностей, внедрение спецоборудования и спецтехники для обеспечения сохранности денег и ценностей;

- обеспечение внутренней и внешней безопасности отделения банка.

Отдел бухгалтерского учета и отчетности:

- организация бухгалтерского учета и отчетности в отделении банка и его филиалах, контроль за рациональным использованием материальных и финансовых ресурсов;

- формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности отделения банка;

- осуществление расчетов.

Бухгалтерия последующего контроля:

- организация контроля за вкладами населения;
- своевременное обеспечение отдела бухгалтерского учета и отчетности материалами проверок по документам вкладных операций;
- своевременное обнаружение ошибок и юридически незаконного оформления операций по вкладам.

Служба информатики и автоматизации:

- обеспечение функционирования электронного документооборота;
- организация технического обслуживания средств вычислительной и банковской техники, эксплуатации в отделении банка.

Организационная структура отделения банка обеспечивает с одной стороны усиление взаимодействия с подчиненными учреждениями, с другой – разграничение функций и полномочий в различных сферах деятельности. Таким образом, организационная структура и структура управления отделением, является оптимальной для данного субъекта.

Отдел информационных технологий:

- автоматизация бизнес – процессов всех подразделений (под бизнес-процессом в целях настоящего Положения понимаются действия

сотрудников банка, направленные на реализацию функций, возложенных на них утвержденными внутрибанковскими положениями и должностными инструкциями);

- автоматизация процессов управления банком;
- формирование и представление всех видов информации, связанной с автоматизацией бизнес-процессов всех подразделений банка и их программным обеспечением, начальнику управления обеспечения деятельности банка;

Отдел бухгалтерского учета и отчетности (далее ОБУиО) входит в состав Калининградского ОСБ № 8626/01246 СБ РФ и осуществляет бухгалтерский учет операций по расчетно-кассовому обслуживанию клиентов юридических и физических лиц.

Свою деятельность отдел бухгалтерского учета и отчетности осуществляет в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации "О бухгалтерском учете" и на основании Правил бухгалтерского учета № 61 (от 18.06.1997г. с изменениями и дополнениями), установленных Банком России, инструкций, указаний, нормативных писем и настоящего Положения. ОБУиО Калининградского отделения Северо-Западного СБ составляет отдельный баланс, являющийся составной частью сводного баланса СБ РФ.

ОБУиО Калининградского отделения Северо-Западного СБ РФ ведет бухгалтерский учет в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета в учреждениях Сбербанка РФ, утвержденным Президентом Сбербанка России 9 декабря 1997 года, с учетом дополнительной детализации по счетам 3-4 порядка, введенной Северо-Западным СБ РФ.

В вопросах ведения бухгалтерского учета работники ОБУиО Калининградского отделения Северо-Западного СБ РФ подчиняются главному бухгалтеру Калининградского отделения Северо-Западного СБ.

Главный бухгалтер Калининградского ОСБ № 8626/01246 определяет конкретные обязанности бухгалтерских работников и закрепляет за каждым

бухгалтером аналитический и синтетический учет по бухгалтерским счетам, отраженным в балансе. Закрепление обязанностей, а также вносимые изменения оформляются в письменной форме. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению операций и представлению необходимых документов и сведений обязательны для всех работников. Финансовый год ОБУиО начинается 1 января и заканчивается 31 декабря. Все финансовые документы составляются в соответствии с правилами, установленными Банком с учетом требований законодательства и нормативных актов Банка России.

На региональном рынке кредитования физических лиц Калининградское ОСБ № 8626/01246 сохраняет лидирующие позиции.

Таблица 5 – Оборачиваемость кредитных ресурсов Калининградского ОСБ № 8626/01246 в млн. рублей

Наименование показателей	Годы				ИТОГО
	2008	2009	2010	2011	
1. Обороты по погашению ссуд, в том числе:	11226	6869	13498	7432	39025
Юридическими лицами	8669	3596	10780	4065	27110
Физическими лицами	2557	3273	2718	3367	11915
2. Среднегодовые остатки, всего, в том числе:	6546	10995	10021	7222	34784
Юридические лица	5580	9902	7053	3789	26342
Физические лица	966	1093	2968	3433	8460
3. Оборачиваемость, раз за год (п.1/п.2):	1,71	0,62	1,35	1,03	1,12
в том числе:	1,55	0,36	1,53	1,07	1,03
Юридические лица	2,65	2,99	0,92	0,98	1,41
Физические лица					
4. Средний срок размещения в днях (365/п.3)	213	589	270	354	326
в том числе:					
Юридические лица	235	1014	239	341	345
Физические лица	138	122	397	372	259

Сберегательный банк России и Калининградское ОСБ № 8626/01246 имеют высокую финансовую устойчивость. Об этом свидетельствуют высокие показатели ликвидности и платежеспособности. Наблюдается постоянный рост валовых доходов, увеличение прибыли банка.

Сберегательный банк России осуществляет активные операции в основном за счет привлеченных средств, имеющих долгосрочный характер, которые составляют около 80,0% в общей структуре пассивов. Значительную часть этих пассивов составляют депозиты и вклады (62,4%). Увеличение доли этих источников ведет к удорожанию ресурсов, но зато банку легче спрогнозировать наличие у него средств. Также большую долю в составе источников имеют и корреспондентские счета (около 17%).

Позитивные изменения в экономике страны, рост реальных доходов граждан и высокий уровень доверия населения к Сбербанку России, подкрепленный взвешенной процентной политикой, учитывающей интересы различных социальных и возрастных групп, способствуют созданию благоприятной базы для развития сберегательной активности населения, что позволяет банку добиваться высоких темпов привлечения средств по вкладам.

## **2.2. Анализ финансовых результатов деятельности Калининградского отделения Сбербанка РФ № 8626/01246**

Ориентир банковской деятельности в рыночном хозяйстве состоит в максимизации прибыли от операций при сведении к минимуму потерь. Прибыль или убытки, полученные банком, – показатели, концентрирующие в себе результаты различных пассивных и активных операций банка и отражающие влияние всех факторов, воздействующих на деятельность банка. Повышение эффективности кредитных операций – это главный показатель правильно спланированного и проводимого управления кредитными операциями.

Анализ банковской деятельности с точки зрения ее доходности позволяет руководству сформировать кредитную и процентную политику, выявить менее прибыльные операции и разработать рекомендации возможного получения банком больших доходов.

В американских банках получила распространение концепция высокорентабельной банковской деятельности (в том числе и кредитной). Она содержит три компонента:<sup>15</sup>

1. Максимизация доходов: от предоставления кредитов; по ценным бумагам, необлагаемых налогом; поддержание достаточно гибкой структуры активов приспособленной к изменениям процентной ставки.

2. Минимизация расходов: поддержание оптимальной структуры пассивов; минимизация потерь от безнадежных кредитов; контроль за текущими расходами.

3. Грамотный менеджмент. Он охватывает реализацию первых двух компонентов.

Чтобы максимизировать прибыль, банк должен опираться на четкую аналитическую базу. Для начала определим некоторые общие показатели эффективности активных (в том числе кредитных) операций. Для целей проведения анализа доходов необходимо сгруппировать активы по признаку доходности (результаты в таблице 6 и 7).

Оптимальным уровнем активов, приносящих доход в суммарных активах, считается 85%, в динамике это соотношение должно увеличиваться.

Таблица 6 – Анализ «работающих» активов Сберегательного банка России за период с 01.01.08г. по 01.01.11г. В тысячах рублей

Показатели	Период				Темп прироста, в %		
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	IV на 01.01.11	III/ II	IV/ III	I/IV
Средние остатки активов приносящих доход	71663956 2	776854995	857003 691	948 523 321	8,4	10,3	10,7

<sup>15</sup> www.bankdelo.ru

Средние остатки суммарных активов	892489999	986241532	1087052470	1198060979	10,5	10,2	10,2
Доля «работающих» активов, %	80,30	78,77	78,84	79,17	-	-	-

Также необходимо проанализировать «работающие» активы Калининградского ОСБ № 8626/01246 за аналогичный период, и сравнить их с показателями Сберегательного банка в целом.

Таблица 7 – Анализ «работающих» активов Калининградского ОСБ № 8626/01246 за период с 01.01.08г. по 01.01.11г. В тысячах рублей

Показатели	Период				Темп прироста, в %		
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	IV на 01.01.11	III/II	IV/III	I/IV
Средние остатки активов приносящих доход	3 256 806	3 364 892	3 383 802	3 824 142	3,32	0,56	13,01
Средние остатки суммарных активов.	3 741 017	3 868 473	3 900 223	4 429 407	3,41	1,00	13,36
Доля «работающих» активов, %	87,06	86,98	86,60	86,34	-0,09	-0,44	-0,31

Сокращение активов, не приносящих доход, повышает доходность банка. Увеличение объема таких активов снижает рентабельность банка, но в это же время повышает ликвидность банка. Из таблиц 10 и 11 видно, что доля «работающих» активов в целом по Сбербанку снижается с 80,3 до 79,17 процентов (по Калининградскому ОСБ № 8626/01246– с 87,06 до 86,34%), то есть снижается потенциал для роста валовых доходов банка.

Общая сумма доходов равна сумме данных по счетам 701 баланса банка. При анализе банковских доходов определяется удельный вес каждого вида дохода в их общей сумме (или соответствующей группе доходов). Анализ доходов Калининградского отделения банка приведен в таблице 9.

Формулы для расчетов коэффициентов доходности приведены в таблице 8

Таблица 8 – Формулы для расчетов коэффициентов доходности

Формула расчета	Экономическая сущность
$K_{OK} = \frac{ПД_K}{KB_C}$	Характеризует сумму процентных доходов, приходящихся на 1 руб. кредитных вложений
$K_{BA} = \frac{ВД}{COA}$	Характеризует сумму доходов, приходящихся на 1 руб. средних остатков активов и указывает насколько доходно осуществляются активные операции
$K_{ПА} = \frac{ОД}{COA}$	Показывает соотношение операционного дохода и средние остатки по суммарным активам
$K_{АДН} = \frac{САД}{НА}$	Показывает соотношение доходных капитализированных активов и недоходных активов

ПД<sub>к</sub> – процентные доходы по предоставленным кредитам, руб.

ВД – валовый доход банка, руб.

COA – средние остатки по суммарным активам, руб.

ОД – операционный доход, руб.

САД – средние остатки активов, приносящих доход, руб.

НА – средние недоходные активы, руб.

Таблица 9 – Анализ доходов Калининградского отделения Сберегательного банка России за период с 01.01.09г. по 01.01.11г. в руб.

Показатели	Период				Удельный вес, в%			
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	IV на 01.01.11	I	II	III	V
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходы от операционной деятельности	170646256	261483174	334486811	103 738 575	91,20	90,77	89,58	89,21
в т.ч. процентные доходы	138419701	209227767	268 019 039	89 845 523	73,98	72,63	71,78	77,26
из них проценты, полученные за предоставленные кредиты	42 456 974	65 660 568	89 417 764	24 684 238	22,69	22,79	23,95	21,23
Неоперационные доходы	16 467 261	26 589 660	38 901 508	12 545 274	8,80	9,23	10,42	10,79
Валовой доход	187113517	288072834	373388319	116283849	100,0	100,0	100,0	100,0
COA	892489999	986241532	1 087 052 247	1198060 979	-	-	-	-

НА	17148196 4	205674796	225638 549	245 452 626	-	-	-	-
САД	72100803 5	780566736	861 413 698	952 608 353	-	-	-	-
К <sub>ОК</sub> , руб./руб.	1,77	1,81	1,92	1,14	-	-	-	-
К <sub>ВА</sub> , руб./руб.	0,21	0,29	0,34	0,10	-	-	-	-
К <sub>ПА</sub> , руб./руб.	0,19	0,27	0,31	0,09	-	-	-	-
К <sub>АДН</sub> , руб./руб.	4,20	3,80	3,82	3,88	-	-	-	-

По расчетным данным наблюдается уменьшение, хотя и незначительное, доли операционных доходов в сумме валового дохода с 91,2% до 89,21%. Вместе с тем выявлено увеличение процентных доходов с 73,98% до 77,26% (из них увеличение доли процентных доходов, полученных от предоставленных кредитов с 22,69% до 23,95% на 01.01.2008г. и уменьшение до 21,23% на 01.01.2011).

За анализируемый период доходность кредитных вложений повысилась с 1,77 до 1,92, но к 01.01.2011г. наблюдается снижение доходности до 1,14, что означает сокращение операционного дохода по выданным кредитам. Это может быть вызвано, вероятнее всего, снижением процентных ставок по кредитам вследствие снижения ставки рефинансирования ЦБ.

Доходность активов, с 01.01.2008г. по 01.01.2010г., возросла с 0,21 до 0,34, а к 01.01.2011г. наблюдается уменьшение до 0,10, что является тревожным сигналом. Соотношение операционного дохода и среднего остатка по совокупным активам также имело тенденцию к увеличению с 0,19 до 0,31 на 01.01.2010г. и снижение до 0,09, что означает снижение доходности осуществления ссудных операций.

Показатель соотношения доходных и не доходных активов снизился с 4,20 до 3,88, что означает уменьшение потенциальной базы доходности операций банка. Также можно отметить и незначительный рост доходов от не операционной деятельности банка (с 8,80% до 10,79%), что говорит о диверсификации деятельности банка.



После проведенного анализа доходов банка необходимо провести анализ расходов банка. Анализ расходов банка приведен в таблицах 11 и 12

Динамика расходных статей анализируется по сравнению с предыдущим периодом или плановым показателем. При этом увеличение доли прочих расходов банка свидетельствует об ухудшении управления банковскими операциями.

Значительное место в анализе расходов занимают показатели, характеризующие разные виды расходов. Формулы расчетов приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Формулы расчетов

Формула расчета	Пояснения	Экономическая сущность
$K_{ХРА} = \frac{АХР}{СОА}$	АХР – административно-хозяйственные расходы банка, руб. СОА – средние остатки по суммарным активам, руб.	Характеризует административно-хозяйственные расходы, приходящиеся на 1 руб. средних остатков по активным операциям
$K_{ПРА} = \frac{ПР}{СОА}$	ПР – прочие расходы, руб.	Характеризует прочие расходы, приходящиеся на 1 руб. средних остатков по активным операциям
$K_{ПД} = \frac{ПУ}{САД}$	ПУ – проценты уплаченные, руб.	Характеризует уплаченные проценты, приходящиеся на 1 руб. средних остатков активов, приносящих доход

По расчетным данным наблюдается увеличение доли операционных расходов от всех расходов с 56,37 до 59,95%, прочих расходов – с 10,13 до 11,22%, административно-хозяйственных расходов – с 13,96 до 14,86%. Вместе с тем снизились расходы на обеспечение функционирования банка с 33,50 до 28,83 %.

Таблица 11 Анализ расходов Сберегательного банка России за период с 01.01.08г. по 01.01.11г. В тысячах рублей

Показатели	Период				Удельный вес, в%			
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	IV на 01.01.11	I	II	III	IV
Операционные расходы	94839 948	143984714	182513853	60996 598	56,37	56,19	54,10	59,95
в т.ч. проценты	24700 219	39 096 604	53 911 172	15717 278	14,68	15,26	15,98	15,45

уплаченные								
Расходы по обеспечению функционирования банка	56367 696	86 185 883	117439 373	29333 539	33,50	33,63	34,81	28,83
в т.ч. АХ	23484 398	37 439 170	55 797 588	15116 654	13,96	14,61	16,54	14,86
ПР	17041 144	26 096 556	37 419 108	11412 921	10,13	10,18	11,09	11,22
Расходы всего	168248788	256267 153	337372 334	101743058	100,0	100,0	100,0	100,0
САД	721008035	780566 736	861413 698	952608353	-	-	-	-
СОА	892489999	986241 532	1087052247	1198060979	-	-	-	-
К <sub>ХРА</sub> , руб./руб.	0,03	0,04	0,05	0,01	-	-	-	-
К <sub>ПРА</sub> , руб./руб.	0,02	0,03	0,03	0,01	-	-	-	-
К <sub>ЦД</sub> , руб./руб.	0,03	0,05	0,06	0,02	-	-	-	-

Таблица 12 – Анализ расходов Калининградского ОСБ № 8626/01246 за период с 01.01.08г. по 01.01.10г. В тысячах рублей

Показатели	Период			Удельный вес, в %		
	I на 01.01.08г.	II на 01.01.09	III на 01.01.10г.	I	II	III
1	2	3	4	5	6	7
Операционные расходы	229 620	259 243	373 736	62,04	62,05	62,74
в т.ч. проценты уплаченные	59 142	118 285	165 598	28,31	28,31	27,80
Расходы по обеспечению функционирования банка	78 085	156 171	218 570	37,38	37,38	36,69
в т.ч. АХР	26 724	53 448	74 827	12,79	12,79	12,56
ПР	1 209	2 413	3 377	0,58	0,58	0,57
Расходы всего	208 914	417 827	595 683	100,0	100,0	100,0
САД	3 256 806	3 364 892	3383 802	-	-	-
СОА	3 741 017	3 868 473	3907 223	-	-	-
К <sub>АХР</sub> , руб./руб.	0,01	0,01	0,02	-	-	-
К <sub>ПРА</sub> , руб./руб.	0,00	0,00	0,00	-	-	-
К <sub>ЦД</sub> , руб./руб.	0,02	0,04	0,05	-	-	-

Отношение хозяйственных расходов банка к средним остаткам по активам за анализируемый период незначительно снизилось с 0,03 до 0,01%,

что свидетельствует об эффективном оперативном управлении административно – хозяйственными расходами в банке.

Отношение прочих расходов к средним остаткам по активам снизилось с 0,02 до 0,01, что свидетельствует о качестве ведения банковской деятельности.

Отношение процентов уплаченных к средним остаткам по активам, приносящим доход, уменьшилось с 0,03 до 0,02, что свидетельствует о сокращении расходов, «работающих» активов, и оценивается положительно.

По результатам анализа расходов Сберегательного банка России можно заключить, что за анализируемый период структура расходов незначительно изменилась в сторону увеличения операционных расходов на 01.01.09г.

Анализ эффективности управления активными (в т.ч. кредитными) операциями следует начинать с рассмотрения общей картины доходности банковских операций.

Анализ доходности банка, детализированный в динамике по отдельным статьям и видам деятельности, приведен в таблицах 14 и 15.

Формулы для расчетов приведены в таблице 13.

Анализ результативных счетов баланса банка дает возможность рассчитать минимальную доходную маржу, т.е. разрыв в ставках по активным и пассивным операциям, который в свою очередь дает возможность банку покрывать необходимые расходы, но не приносит прибыли.

Таблица 13 – Формулы для расчетов анализа доходности

Финансовый показатель	Формула расчета	Пояснения	Экономическая сущность
Коэффициент минимальных доходов, руб./руб.	$K_{MM} = \frac{АХР - ПР}{САД} * 100\%$	АХР – административно-хозяйственные расходы банка, руб.	Показывает минимальные доходы, необходимые для покрытия расходов

Процентный разброс (спрэд), руб./руб.	$P_p = \frac{ПП}{САД} - \frac{ПУ}{ОБ}$	САД – средние остатки активов, приносящих доход, руб.	Показывает возможность банка заработать прибыль
Процентная маржа, руб./руб.	$ПМ = \frac{ПП - ПУ}{САД} * 100\%$	ПП – проценты, полученные по активным операциям, руб.	Показывает эффективность управления спредом
Степень покрытия процентных доходов процентными расходами	$K_{\pi} = \frac{ПП}{ПУ}$	ПУ – проценты уплаченные, руб. ОБ – обязательства банка, руб.	Показывает степень концентрации ком. банка на основной деятельности
Уровень покрытия непроцентными доходами непроцентных расходов	$K_{НР} = \frac{НД}{НР}$	НД – непроцентные доходы, руб. НР – непроцентные расходы, руб.	Показывает степень концентрации ком. банка на вспомогательной деятельности

Исходя из расчетов, наблюдаем, что коэффициент минимальных доходов банка за анализируемый период в целом по Сбербанку России (с 01.01.08г. по 01.01.10г.) увеличился с 0,39% до 2,13%. За I период составил 0,39%. По Калининградскому ОСБ № 8626/01246 увеличился с 0,78% до 2,11% на 01.01.10г.

На 01.01.10 г. наблюдается рост процентной маржи с 15,76% до 24,86% по Сбербанку России (по ОСБ № 8626/01246 – с 3,29% до 8,26%), что означает увеличение доходности активов, приносящих процентный доход. За I период процентная маржа по Сбербанку России составила 7,78%.

Таблица 14 – Анализ доходности Сберегательного банка России за период с 01.01.08г. по 01.01.11г. В тысячах рублей

Показатели	Период				Темп прироста, в процентах		
	I на 01.01.08г.	II на 01.01.09г.	III на 01.01.10г.	IV на 01.01.11г.	II/I	III/II	IV/III
1	2	3	4	5	6	7	8
Проценты полученные	138419701	101853679	268019039	89 845 523	-26,42	163,14	-66,48
Проценты уплаченные	24 700 219	39 096 604	53 911 172	15 717 278	58,28	37,89	-70,85
Чистый процентный	113719 482	62 757 075	214107 867	74 128 245	-44,81	241,17	-65,38

доход							
АХР	23 484 398	37 439 170	55 797 588	15 116 654	59,42	49,04	-72,91
Прочие расходы	17 041 144	26 096 556	37 419 108	11412 921	53,14	43,39	-69,50
Работающие активы	721008 035	78056673 6	861413 698	952608 353	8,26	10,36	10,59
Обязательства банка	786671 873	87199616 1	972791 974	1075076576	10,85	11,56	10,51
Непроцентные доходы	32 226 555	52255407	66 467 772	13 893 052	62,15	27,20	-79,10
Непроцентные расходы	32 934 290	48833644	61 641 785	14 259 397	48,28	26,23	-76,87
САД	721489 999	78056673 6	861413 698	952608353	8,19	10,36	10,59
К <sub>ММ</sub> , %	0,89	1,45	2,13	0,39	62,72	46,82	-81,78
ПМ, %	15,76	8,04	24,86	7,78	-48,99	209,15	-68,69
ПР, руб./руб.	0,16	0,09	0,26	0,08	-46,62	198,56	-68,83
Кп, руб./руб.	5,60	2,61	4,97	5,72	-53,51	90,83	14,98
П <sub>НР</sub> , руб./руб.	0,98	1,07	1,08	0,97	9,36	0,77	-9,64

Разброс процентных ставок между вложенными и привлеченными ресурсами находится на среднем уровне, но имеет тенденцию к увеличению (возрос с 0,16 до 0,26 на 01.01.10г.). За III период – 0,08%. По ОСБ № 8626/01246 возрос с 0,03 до 0,09 на 01.01.10г.

Степень покрытия процентными доходами процентных расходов превышает средний уровень (1,1-1,25%) и растет, что также свидетельствует об эффективной процентной политике банка.

За анализируемый период уровень покрытия непроцентных расходов непроцентными доходами по Сбербанку увеличился с 0,98 до 1,8 на 01.01.10г. – положительная динамика. Но уменьшился на 01.01.11г. до 0,97% это означает, что увеличивается часть непроцентных расходов, покрываемых за счет процентных доходов. По ОСБ № 8626/01246 наблюдается снижение с 2,81% до 2,69%.

Таблица 15 – Анализ доходности Калининградского ОСБ № 8626/01246 за период с 01.01.08г. по 01.01.10г. В тысячах рублей

Показатели	Период			Темп прироста, в процентах	
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	II/I	III/II
Проценты полученные	166 284	329 222	445 125	97,99	35,21
Проценты уплаченные	59 142	118 285	165 598	100,00	40,00
Чистый процентный доход	107 142	210 937	279 527	96,88	32,52
АХР	26 724	53 448	74 827	100,00	40,00
Прочие расходы	1 209	2 413	3 377	99,55	39,97
Работающие активы	3 256 806	3 364 892	3 383 802	3,32	0,56
Обязательства банка	3 572 802	3 693 529	3 732 279	3,38	1,05
Непроцентные доходы	24 116	46 870	65 617	94,35	40,00
Непроцентные расходы	11 461	22 923	42 889	100,01	87,10
САД	3 256 806	3 364 892	3 383 802	3,32	0,56
К <sub>ММ</sub> , %	0,78	1,52	2,11	93,60	39,22
ПМ, %	3,29	6,27	8,26	90,55	31,78
ПР, руб./руб.	0,03	0,07	0,09	90,75	32,46
Кп, руб./руб.	2,81	2,78	2,69	-1,01	-3,42
П <sub>НР</sub> , руб./руб.	2,10	2,04	1,53	-2,83	-25,17

По результатам анализа доходности можно сделать вывод о том, что в целом по Сбербанку России и по ОСБ № 8626/01246 в частности за анализируемый период в основном произошло увеличение доходности банковских операций.

Далее проведем анализ рентабельности Сберегательного банка России, который приведен в таблицах 16 и 17.

Таблица 16. Формулы для расчета анализа рентабельности

Финансовый показатель	Формула расчета	Пояснения	Экономическая сущность
1	2	3	4
Показатель прибыльности банка, руб./руб.	$K_1 = \frac{Pr}{CC} * 100\%$	СС – собственные средства, руб.	Отражает отдачу собственного капитала
Показатель прибыльности активов, руб./руб.	$K_2 = \frac{Pr}{COA} * 100\%$	Пр – балансовая прибыль, руб.	Характеризует прибыль, приходящуюся на 1 руб. собственного капитала

Коэффициент достаточности капитала, руб./руб.	$K_3 = \frac{CC}{COA} * 100\%$	COA – средние остатки по суммарным активам, руб.	Означает, что доходность банковской деятельности находится в прямой зависимости от работоспособности активов и в обратной зависимости от коэффициента достаточности капитала.
Коэффициент доходности активов, руб./руб	$K_4 = \frac{ВД}{COA} * 100\%$	ВД – валовый доход банка, руб.	Показывает эффективность функционирования рабочего капитала банка
Показатель способности контролировать свои расходы, руб./руб	$K_5 = \frac{Пр}{ВД} * 100\%$	Пр – балансовая прибыль, руб. ВД-валовый доход банка, руб.	Показывает эффективность работы банка в целом, а следовательно, его способность контролировать свои расходы
Показатель активов приносящих доход, руб./руб	$K_6 = \frac{Пр}{САД} * 100\%$	САД – средние остатки активов, приносящих доход, руб.	Показывает способность банка получать прибыль
Рентабельность кредитного портфеля	$P_k = \frac{ПП - ПУ}{КВс} * 100\%$	ПП – проценты полученные по активным операциям, руб. КВс – кредитные вложения, руб.	Характеризует эффективность управления кредитным портфелем с позиции оперативного управления и с позиции собственника
	$P_{к2} = \frac{ПП - ПУ}{СК} * 100\%$	ПУ – проценты уплаченные, руб. СК – собственный капитал, руб.	

В современных условиях возможности роста  $K_3$ , за счет уменьшения показателя достаточности капитала ограничены, поскольку рост активов должен подкрепляться расширением ресурсной базы.

Считается, что уровень рентабельности, к которому следует стремиться, должен составлять 1,4%. Критериальный уровень показателя колеблется от 10 до 20%.

Увеличился показатель отдачи собственного капитала с 17,83% до 31,53% по Сбербанку и с 0,21% до 0,58% по ОСБ № 8626/01246, т.е. прибыльность собственного капитала увеличилась почти наполовину.

Показатель прибыльности активов также увеличилась (с 2,11% до 3,31% на конец 2010 года по Сбербанку и с 0,01% до 0,03% по ОСБ № 8626/01246), что объясняется увеличением прибыли и ростом совокупных активов.

Коэффициент достаточности уменьшился с 11,86% до 10,16 % и с 4,5% до 4,48% соответственно, что говорит об уменьшении обеспеченности активов собственным капиталом, а, следовательно, об увеличении доходности банка.

Показатель доходности активов за анализируемый период повысился с 20,97 до 34,35% и с 6,62 до 17,6% соответственно, что говорит о повышении доходов приносимых активами банка.

Показатель способности банка контролировать свои расходы незначительно уменьшился (с 10,08% до 9,65%) по Сбербанку в целом, что говорит об увеличении потерь, которые несет банк. Это произошло в основном из-за непроцентных расходов, доля которых в валовом доходе сильно увеличилась. По Калининградскому ОСБ № 8626/01246 наблюдается увеличение показателя с 14,6% до 15,10%.

Таблица 17 – Анализ рентабельности Сберегательного банка России за период с 01.01.08г. по 01.01.10г. В тысячах рублей

Показатели	Период			Темп прироста, в %		
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	II/I	III/II	III/I
1	2	3	4	5	6	7
Прибыль	18864 729	31 805 681	36 028 396	68,60	13,28	90,98
СС	105818126	114245 371	114260 273	7,96	0,01	7,98
СОА	892489 999	986241 532	1087052247	10,50	10,22	21,80
ВД	187113 517	288072 834	373 388 319	53,96	29,62	99,55
САД	721008 035	780566 736	861 413 698	8,26	10,36	19,47
КВс	511594 722	542210 945	596 272 996	5,98	9,97	16,55
СК	105818 126	114245 371	114 260 273	7,96	0,01	7,98
К <sub>1</sub> , %	17,83	27,84	31,53	56,16	13,26	76,87



К <sub>2</sub> , %	2,11	3,22	3,31	52,57	2,77	56,80
К <sub>3</sub> , %	11,86	11,58	10,51	-2,30	-9,26	-11,35
К <sub>4</sub> , %	20,97	29,21	34,35	39,32	17,60	63,84
К <sub>5</sub> , %	10,08	11,04	9,65	9,51	-12,61	-4,29
К <sub>6</sub> , %	2,62	4,07	4,18	55,73	2,65	59,85
Р <sub>к</sub> , %	22,23	11,57	35,91	-47,93	210,24	61,54

Прибыльность активов, приносящих доход за анализируемый период увеличилась на 59,85% и 39,22% соответственно, что обусловлено ростом расходов банка.

Рентабельность кредитного портфеля по Сбербанку России в анализируемом периоде уменьшилась с 22,23 до 11,57%, а к 2010г. снова увеличилась до 35,91%. По Калининградскому ОСБ № 8626/01246 увеличение с 6,73% до 17,64%.

Таблица 18 – Анализ рентабельности Калининградского ОСБ № 8626/01246 за период с 01.01.08г. по 01.01.10г. В тысячах рублей

Показатели	Период			Темп прироста, в %	
	I на 01.01.08	II на 01.01.09	III на 01.01.10	II/I	III/II
1	2	3	4	5	6
Прибыль	36 154	72 308	101 231	4,00	40,00
СС	168 215	174 944	174 944	4,00	0,00
СОА	3 741 017	3 868 473	3 907 223	3,41	1,00
ВД	247 551	490 134	670 489	97,99	36,80
САД	3 256 806	3 364 892	3 383 802	3,32	0,56
КВс	1 593 090	1 623 392	1 584 327	1,90	-2,41
СК	168 215	174 944	174 944	4,00	0,00
К <sub>1</sub> , %	0,21	0,41	0,58	92,31	40,00
К <sub>2</sub> , %	0,01	0,02	0,03	93,41	38,61
К <sub>3</sub> , %	4,50	4,52	4,48	0,57	-0,99
К <sub>4</sub> , %	6,62	12,67	17,16	91,47	35,44
К <sub>5</sub> , %	14,60	14,75	15,10	1,01	2,34
К <sub>6</sub> , %	1,11	2,15	2,99	93,58	39,22

Рк, %	6,73	12,99	17,64	93,20	35,78
Рк2	0,64	1,21	1,60	89,30	32,52

Отношение чистого процентного дохода к собственному капиталу банка за наблюдаемый период возросло с 1,07% до 1,87% и с 0,64% до 1,6% соответственно. Значение последних двух показателей свидетельствует о высокодоходном кредитном портфеле.

По результатам анализа рентабельности Сберегательного банка России можно сделать вывод о том, что за анализируемый период произошло повышение прибыльности по всем направлениям деятельности банка.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Сберегательный банк России и Калининградское ОСБ № 8626/01246 имеют высокую финансовую устойчивость. Это подтверждают высокие показатели ликвидности и платежеспособности. Наблюдается постоянный рост валовых доходов, увеличение прибыли банка.

Сберегательный банк России осуществляет активные операции в основном за счет привлеченных средств, имеющих долгосрочный характер, которые составляют около 80,0% в общей структуре пассивов. Существенную часть этих пассивов составляют депозиты и вклады (62,4%). Увеличение доли этих источников ведет к удорожанию ресурсов, однако благодаря этому банку легче спрогнозировать наличие у него средств. Также немалую долю в составе источников имеют и корреспондентские счета (около 17%).

Позитивные изменения в экономике страны в целом, рост реальных доходов граждан и возросший уровень доверия населения к Сбербанку России, подкрепленный продуманной процентной политикой, учитывающей интересы различных социальных и возрастных групп, способствуют созданию благоприятной базы для развития сберегательной активности населения, что позволяет банку достигать высоких темпов привлечения средств по вкладам.

Банк занимает лидирующее положение в банковской системе страны по сумме вложений в экономику. Сроки кредитования охватывают период от нескольких дней (овердрафтное кредитование) до 10-15 лет. Клиентские деньги являются недорогим источником средств банка. Увеличение остатков по счетам клиентов свидетельствует об увеличении роли банка в экономической активности в стране.

### **2.3. Характеристика системы управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246**

В Калининградском ОСБ № 8626/01246 создана эффективная система управления уровнем всех видов рисков, сопровождающих его деятельность.

Целью системы управления рисками является поддержание принимаемого на себя Банком совокупного риска на уровне, определенном Банком в соответствии с собственными стратегическими задачами. Приоритетным является обеспечение максимальной сохранности активов и капитала на основе минимизации подверженности рискам, которые могут привести к неожиданным потерям.<sup>16</sup>

Стратегия управления рисками Калининградского ОСБ № 8626/01246 базируется на соблюдении принципа безубыточности деятельности и направлена на обеспечение оптимального соотношения между прибыльностью ОСБ № 8626/01246 и уровнем принимаемых на себя рисков. Основными структурными подразделениями, на которые возлагаются функции контроля над рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246, являются отдел контроля банковских рисков, казначейство и отдел внутреннего контроля ОСБ № 8626/01246.

В течение 2010 года были созданы внутренние положения, регламентирующие порядок выявления, оценки, контроля и минимизации

---

<sup>16</sup> <http://www.dsec.ru>

рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246. Данные документы разработаны в соответствии с требованиями нормативных актов ЦБ РФ, документов Базельского комитета, Общепризнанных Принципов Управления Рисками (Generally Accepted Risk Principles – GARP), собственных методик оценки, показателей и инструментов управления рисками.

В Калининградском ОСБ № 8626/01246 разработана система лимитов, которая ограничивает (минимизирует) кредитные, региональные, отраслевые риски, риски ликвидности и рыночный риск. Мониторинг данных показателей о выполнении лимитов производится ежеквартально, результаты доводятся начальству Калининградского ОСБ № 8626/01246.

Отдел информационных технологий. Отдел информационных технологий является структурным подразделением ОСБ, осуществляющим удовлетворение потребностей в следующих услугах:<sup>17</sup>

- автоматизация бизнес-процессов всех подразделений (под бизнес-процессом в целях настоящего Положения понимаются действия сотрудников ОСБ, направленные на реализацию функций, возложенных на них утвержденными внутрибанковскими положениями и должностными инструкциями);

- автоматизация процессов управления ОСБ;

- формирование и представление всех видов информации, связанной с автоматизацией бизнес-процессов всех подразделений ОСБ и их программным обеспечением, начальнику управления обеспечения деятельности ОСБ;

Общей целью (миссией) Отдела определяется повышение благосостояния акционеров Калининградского ОСБ № 8626/01246, его работников и клиентов, что является:

- условием, определяющим перспективы развития ОСБ, финансовые результаты его деятельности;

---

<sup>17</sup> Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) - М.: Юристъ, 2007. - 688с.

- первым и необходимым условием существования самого отдела информационных технологий;

Задачей Отдела является оказание определенных настоящим положением услуг, таким образом и на таком уровне, чтобы:

- обеспечить повышение производительности труда сотрудников ОСБ методом автоматизации процессов сбора и анализа входящей и исходящей информации до уровня производительности труда конкурентов Калининградского ОСБ № 8626/01246;

- обеспечить повышение уровня качества и комфорта управления ОСБ № 8626/01246 путем автоматизации процессов формирования и вывода управленческой информации до уровня конкурентов;

- минимизировать риски, возникающие в процессе деятельности всех подразделений банка, связанных с использованием программного обеспечения до уровня конкурентов ОСБ (под конкурентами Калининградского ОСБ № 8626/01246 в целях настоящего Положения понимаются коммерческие банки, входящие в состав первой сотни европейских банков в соответствии с официальными данными международных рейтинговых агентств);

- обеспечить своевременное формирование достоверной и полной управленческой информации, связанной с автоматизацией бизнес-процессов всех подразделений ОСБ № 8626/01246 и их программным обеспечением.

- обеспечить возможность формирования любых новых видов информации, необходимых для составления и реализации стратегических и тактических планов банка, и отвечающих требованиям достоверности, полноты и своевременности для ее пользователей;

- обеспечить постоянный рост производительности труда должностных лиц Калининградского ОСБ № 8626/01246 путем создания комфортных условий их деятельности. Роль Отдела в создании комфортных условий для должностных лиц ОСБ № 8626/01246 заключается в своевременном и полном выполнении закрепленных за ним функций, связанных с автоматизацией

бизнес-процессов всех управлений ОСБ, обеспечением бесперебойной работы всех программных средств, своевременным сбором и формированием полной и достоверной управленческой информации.

Риски, воздействующие на Отдел информационных технологий приведены в таблице 19.

Под рисками банковской деятельности, воздействующими на функции, осуществляемые Отделом, здесь и далее понимается возможность утери ликвидности и (или) финансовых потерь (убытков), связанная с внутренними и внешними факторами, влияющими на деятельность Калининградского ОСБ № 8626/01246.

Контроль над уровнем рисков в Отделе осуществляется по линии административного и финансового контроля. Административный и финансовый контроль осуществляется в предварительном, текущем и последующем порядке.

Административный контроль состоит в обеспечении проведения операций только уполномоченными на то лицами и в строгом соответствии с определенными ОСБ полномочиями и процедурами принятия решений по проведению операций.

Распределение ответственности по регулированию рисков внутри Отдела. Виды рисков.

Таблица 19 – Виды рисков, воздействующих на Отдел информационных технологий

Виды рисков	Отдел информационных технологий
Неблагоприятные изменения государственной экономической политики	
<u>Кредитный риск</u>	
<u>Риск потери деловой репутации</u>	+
<u>Правовой риск</u>	+
Риск несоответствия интересам банка емкости и доходности финансовых рынков	

Виды рисков	Отдел информационных технологий
<u>Рыночный риск</u>	
<u>Процентный риск</u>	
Страновой риск и риск не перевода средств	
Риски, вызываемые последствиями неправомерных или некомпетентных решений отдельных работников.	+
<u>Риск потери ликвидности</u>	
<u>Операционный риск</u>	+
<u>Валютный риск</u>	
Риск потери конкурентоспособности	+
Риск не достижения целей	+

Финансовый контроль состоит в обеспечении проведения операций в строгом соответствии с принятой и закреплённой документами политикой Калининградского ОСБ № 8626/01246 применительно к разным видам финансовых услуг и их адекватного отражения в учете и отчетности.

Административный и финансовый контроль должен с достаточной степенью надежности удостоверить как минимум следующее:<sup>18</sup>

- доступ сотрудников ОСБ к имуществу ОСБ, к осуществлению операций по счетам клиентов и кредиторов допускается только в строгом соответствии с надлежащим образом удостоверенными полномочиями сотрудников;

- операции отражаются в учете в соответствии с установленными Банком России требованиями, реально отражают состояние активов и пассивов ОСБ и обеспечивают составление установленных форм отчетности;

<sup>18</sup> Киселев В.В. Управление коммерческим банком в переходный период. - М.: Логос, 2008. - 144с.

- данные учета активов и пассивов ОСБ надлежащим образом подтверждаются как с точки зрения их охвата, так и с позиций периодичности проверок соответствия, и при наличии отклонений предпринимаются необходимые действия, направленные на ликвидацию расхождений.

Отдел обязан минимизировать риски, возникающие при осуществлении функций, в соответствии с методикой минимизации рисков, утвержденной Председателем Правления ОСБ, нормативными требованиями ЦБ РФ, и здравым смыслом.

В Калининградском ОСБ № 8626/01246 начата работа по проведению стресс-тестирования ОСБ. В программном комплексе ИИЭК "Финансовый риск-менеджер" производится ежеквартальное стресс-тестирование Калининградского ОСБ № 8626/01246 для расчета максимальных потерь – капитала под риском (VAR). Методы оценки рисков на основе VAR- анализа позволяют рассчитать с заданной вероятностью максимальные ожидаемые убытки банковского портфеля при условии сохранения текущих рыночных тенденций.

Основной методикой стресс-тестирования в Калининградском ОСБ № 8626/01246 является сценарный анализ, проводимый на основе либо исторических событий, произошедших в прошлом, либо на основе гипотетических событий, которые могут произойти в будущем, и анализ чувствительности портфеля активов Калининградского ОСБ № 8626/01246 к изменению факторов риска, на основании которых рассчитываются максимальные потери ОСБ № 8626/01246, которые могут возникнуть при самых неблагоприятных, но вероятных условиях. Сценарный анализ позволяет оценивать не только максимально возможные потери, но и проводить анализ чувствительности финансового результата банковского портфеля к изменению значений факторов риска.



Кредитная организация разрабатывает основные принципы управления операционным риском, определяющие:<sup>19</sup>

- цели и задачи управления операционным риском с учетом приоритетных направлений деятельности кредитной организации;
- основные методы выявления, оценки, мониторинга (постоянного наблюдения) операционного риска;
- основные методы контроля и (или) минимизации операционного риска (принятие мер по поддержанию риска на уровне, не угрожающем интересам кредиторов и вкладчиков, устойчивости кредитной организации);
- порядок представления отчетности и обмена информацией по вопросам управления операционным риском;
- распределение полномочий и ответственности между советом директоров (наблюдательным советом) и исполнительными органами за реализацию основных принципов управления операционным риском.

Степень детализации основных принципов управления операционным риском зависит от уровня операционного риска, которому подвергается кредитная организация.

Основные принципы управления операционным риском реализуются во внутренних документах кредитной организации, определяющих:

- организационную структуру кредитной организации, разделение и делегирование полномочий, функциональные обязанности, порядок взаимодействия подразделений, служащих и обмена информацией;
- порядок, правила, процедуры совершения банковских операций и других сделок, учетную политику, организацию внутренних процессов;
- правила, порядки и процедуры функционирования систем (технических, информационных и других);
- порядок разработки и представления отчетности и иной информации;
- порядок стимулирования служащих и другие вопросы.

---

<sup>19</sup> Белокрылова О.С. Экономическая теория: Учебник для экономических вузов -Ростов н/Д: Феникс, 2007.

При изменении, разработке и принятии новых внутренних документов кредитной организации необходимо проводить оценку их соответствия основным принципам управления операционным риском.

В целях создания условий для эффективного управления операционным риском кредитной организации рекомендуется учредительными и (или) внутренними документами отнести к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) следующие вопросы:

- утверждение основных принципов управления операционным риском;
- создание организационной структуры кредитной организации, соответствующей основным принципам управления операционным риском;
- осуществление контроля за полнотой и периодичностью проверок службой внутреннего контроля соблюдения основных принципов управления операционным риском отдельными подразделениями и кредитной организацией в целом;
- утверждение мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств (планы по обеспечению непрерывности и (или) восстановления финансово-хозяйственной деятельности);
- оценка эффективности управления операционным риском;
- контроль за деятельностью исполнительных органов кредитной организации по управлению операционным риском.

На этапе выявления операционного риска особое внимание необходимо обращать на случаи пересечения полномочий и ответственности подразделений, служащих кредитной организации.

Все нововведения, производимые кредитной организацией, - изменения структуры или процедур, внедрение новых услуг и технологий, в том числе с использованием аутсорсинга, освоение новых направлений деятельности - рекомендуется на этапе разработки подвергать тщательному анализу с целью выявления факторов операционного риска.

## ГЛАВА 3. Повышение эффективности управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246

### 3.1. Проблемы связанные с операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246

Операционный риск на сегодняшний день прежде всего связан с использованием информационных технологий, с недостатками в системах и процедурах управления, поддержки и контроля.

Операционный риск - риск небрежных или некомпетентных действий, в результате которых может быть причинен материальный ущерб.

Операционный риск частично относится к технологическому риску и может являться результатом неправильного срабатывания технологии или поломки систем поддержки операционного отдела банка. К сожалению, отечественные банки недооценивают риски, связанные с использованием информационных технологий, хотя бизнес-процессы, происходящие в типичном банке, практически на 100% «завязаны» на информационные технологии, систему коммуникаций и каналы связи. Калининградское ОСБ № 8626/01246 в данном случае не исключение. В случае сбоя или остановки в работе компонентов информационной системы банка, полной остановки или существенного замедления операционной деятельности избежать не удастся.

Риски, связанные со сбоями ИТ-инфраструктуры, могут вызвать существенные проблемы в операционной деятельности банка.

Операционный риск, иногда называемый «риском бремени», состоит в способности банка предоставлять финансовые услуги прибыльным способом. При этом в равной степени важны как способность предоставлять услуги, так и способность контролировать расходы, связанные с предоставлением этих услуг.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.riskworld.net>

Сбербанк РФ всегда проводил агрессивную экспансию в регионы, открыв впечатляющее число новых филиалов. При этом рост ИТ-инфраструктуры не был предварительно спланирован и она росла экстенсивно, явочным порядком. На данный момент банк столкнулся со значительными трудностями при проведении даже самых простых операций, поскольку программно-аппаратные системы не были рассчитаны на нагрузку со стороны дополнительных отделений банка, что, в конечном счете, негативно сказалось на уровне обслуживания клиентов, скорости работы автоматизированной банковской системы, доступности предоставляемых клиентам сервисов. Бюджет, требуемый для исправления ситуации, во много раз превышает тот, который был бы затрачен ее превентивное решение. Из-за этого страдают дополнительные филиалы СБ РФ.

Независимые исследования, проведенные на территории СНГ и стран Балтии, показали, что если результатом преднамеренных или случайных действий системного администратора, вирусной атаки или аппаратного сбоя явилось уничтожение базы данных информационной системы банка, то:

- лишь 15% банков смогли бы восстановить операционную деятельность день в день;
- 60% банков понадобилось бы для этого от двух до четырех дней;
- 25% банков восстанавливали бы свою деятельность пять и более рабочих дней.

Какие проблемы в операционной деятельности банка указывают на наличие узких мест в работе информационной системы? Приведем некоторые из них.<sup>21</sup>

- рост филиальной сети банка сопровождается падением уровня обслуживания клиентов — падает скорость обслуживания, доступность

---

<sup>21</sup> Рогачев А.М. Человеческий фактор в операционных рисках: Банковские риски // Управление финансовыми рисками. -2007. -№1, апрель. -С.78-83.

предоставляемых сервисов и, как итог, страдает непрерывность обслуживания;

- проблемы в работе информационных систем, возникающие в том или ином отделении банка, решаются медленно – не в каждом отделении есть квалифицированный ИТ-персонал, общая нехватка ИТ-персонала, количество компьютеров на одного ИТ-специалиста растет;

- программно-аппаратные системы не были рассчитаны на возникающую нагрузку – рост филиальной сети без учета ограничений по мощности существующих ИТ-систем, экстенсивный рост информационных систем банка;

- низкая ИТ-грамотность пользователей – отсутствие у них представления о возможностях используемых банковских информационных систем, внедрение тех или иных информационных технологий происходит без учета квалификации пользователей, не проводятся тренинги и курсы повышения квалификации;

- проблемы обратной связи между сотрудниками банка и ИТ-службой – отсутствует система периодической модификации программного обеспечения с учетом требований конечных пользователей, нет контроля постоянства качества ИТ-сервиса;

- при слиянии банков затруднен информационный обмен, процессы интеграции информационных систем идут медленно (или вообще стоят), их разнородность затрудняет анализ результатов деятельности;

- недостаточное внимание уделяется поддержанию непрерывности сервиса, часто отсутствуют стратегии восстановления после сбоя, нет централизованной системы резервного копирования (или ее мощность недостаточна), нет дублирования или резервирования «узких мест» информационной системы, «холодного» или «горячего» аппаратного резерва, не внедрена или не разработана схема хранения информации и т. д.;

- отсутствует представление о стоимости хранимой и обрабатываемой информации – не проведена оценка финансовых потерь от сбоев и остановов информационной системы или отдельных ее частей;

- недостаточное внимание уделяется вопросам информационной безопасности, не разработана система защиты информации или ее возможности ограничены, нет корпоративной антивирусной системы;

- отсутствует стратегическое планирование – план развития информационной системы не связан с общим планом развития банка, не отражает поставленные руководством банка бизнес-цели, инвестиции в информационные технологии не приводят к повышению уровня сервиса и не стимулируют рост производительности труда.

Типичной является практика, когда за ИТ-риски отвечает руководитель департамента информационных технологий банка. При этом может возникнуть парадоксальная ситуация, когда банк будет использовать методики оценки эффективности кредитного портфеля, основанные на самом сложнейшем математическом аппарате, но при этом не будет иметь критериев оценки качества работы своего ИТ-подразделения. Более того, даже при наличии каких-либо критериев оценки уровня качества ИТ-сервиса, возникает ситуация, при которой руководитель ИТ-подразделения вынужден сам оценивать свою работу и работу своих подчиненных. В результате таких подходов происходит своего рода изоляция сервисных ИТ-служб от процессов, происходящих в банке.<sup>22</sup>

Но если по вине ошибок в стратегии развития ИТ (или же просто из-за халатности сотрудников ИТ-подразделений) произойдет катастрофический сбой – никакой вариант «наказания» ИТ персонала не компенсирует финансовых потерь банка. Поэтому правила игры должны задавать бизнес-подразделения банка. Рисковики во всех подразделениях банков, в том числе и в Калининградском ОСБ № 8626/01246 должны учитывать все

<sup>22</sup> Левашов М.А. Об информационной безопасности операторского класса // Connect. Мир связи. -2008.№2. - С.132-134.

операционные риски, тем или иным образом завязанные на информационную систему банка. При составлении бизнес-планов и планов развития банка учет проблем ИТ-инфраструктуры должен быть проведен в обязательном порядке. Необходимо понимать, что последствием управленческой ошибки и недооценки рисков, связанных с информационной системой банка, может стать масштабный сбой в ИТ-инфраструктуре, который повлечет за собой остановку операционной деятельности. Однократные финансовые потери при таком развитии событий могут существенно превысить суммарный объем годового ИТ-бюджета банка.

### **3.2. Рекомендации по совершенствованию управления операционными рисками в Калининградском ОСБ № 8626/01246**

Одна из самых ярких современных тенденций в банковском деле переход к электронному способу ведения бизнеса, кардинальным образом изменяющему соотношение между различными видами риска, с которыми сталкиваются банки.

Можно отметить следующие основные черты, присущие сфере электронных банковских услуг и оказывающие важное влияние на соотношение отдельных категорий банковского риска:

- выход за пределы отдельных стран и за пределы финансового сектора в целом, требующий сотрудничества учреждений банковского надзора с надзорными органами других стран и отраслей;

- сильная зависимость от прогресса информационных и коммуникационных технологий, что приводит к резкому увеличению стратегических и операционных рисков;

- динамичность развития, отражающаяся в сокращении инновационных циклов (с точки зрения как финансовых инструментов, так и банковских технологий) и, следовательно, в повышении значения стратегического риска;

- рост ориентированности на клиентов в связи с уменьшением информационных асимметрий (неравномерности распределения информации между банками и клиентами), что ведет к увеличению правового и репутационного рисков;

- обострение конкуренции в банковском бизнесе, влекущее за собой повышение общего уровня системного риска.

Рекомендации по управлению информационными рисками. Корректируя корпоративную политику информационной безопасности и оптимизируя архитектуру информационной системы банка с точки зрения повышения защищенности информационной системы, внедрение рекомендаций позволяет повысить эффективность системы управления Калининградского ОСБ № 8626/01246 и оптимизировать затраты по соотношению цена / допустимый уровень информационных рисков в данном ОСБ.

Рекомендации по контролю за текущим уровнем риска. Осуществляя контроль за выполнением мер и требований по обеспечению информационной безопасности, а также уровнем информационного риска критически важных компонентов системы, внедрение рекомендаций обеспечивает не только соблюдение минимального уровня информационных рисков, но и помогает оценить эффективность мероприятий по защите информации.<sup>23</sup>

Кредитным организациям рекомендуется на регулярной основе пересматривать существующие внутренние процессы и процедуры, используемые информационно-технологические системы с целью выявления не учтенных ранее источников операционного риска.

Кредитным организациям рекомендуется уделять особое внимание обеспечению сохранности и возможности восстановления информационных систем и ресурсов. Помещение для установки резервного оборудования или

---

<sup>23</sup> Бланк И.А. Управление прибылью. -2-е изд., расш. и доп. - Киев: Ника - Центр: Эльга, 2002.



оборудования, на которое должно производиться резервное копирование информации, рекомендуется выбирать так, чтобы минимизировать риск одновременной утраты первичной и резервной копии данных или одновременного выхода из строя основного и резервного оборудования.

Кредитным организациям рекомендуется наряду с ведением аналитической базы данных о понесенных операционных убытках на постоянной основе с использованием различных источников собирать и анализировать информацию о случаях операционных убытков в других кредитных и финансовых организациях.

Кредитным организациям рекомендуется регулярно производить оценку операционного риска в целом по кредитной организации и его распределения в разрезе направлений деятельности кредитной организации, внутренних процессов, информационно-технологических систем и банковских продуктов, составляющих эти направления деятельности.

Кредитной организации рекомендуется определять периодичность осуществления мониторинга операционного риска на основе его существенности для соответствующего направления деятельности, внутреннего процесса или информационно-технологической системы.

В качестве индикаторов уровня операционного риска могут быть использованы сведения о количестве несостоявшихся или незавершенных банковских операций и других сделок, увеличении их частоты и (или) объемов, текучести кадров, частоте допускаемых ошибок и нарушений, времени (продолжительности) простоя информационно-технологических систем и других показателях.

Контроль над уровнем рисков в Отделе должен быть направлен на ограничение рисков, принимаемых банком, и на обеспечение порядка проведения операций и сделок, который способствует достижению установленных банком целей и задач, при соблюдении требований законодательства, нормативных актов Банка России, стандартов профессиональной деятельности и правил деловых обычаев.

Как показывает опыт многих российских банков, наиболее успешные стратегии предупреждения информационных и телекоммуникационных рисков (ИТ-рисков) базируются на трех основных правилах.

Правило № 1. Доступ сотрудников к информационным системам и документам компании должен быть различен в зависимости от важности и конфиденциальности содержания документа.

Правило № 2. Банк должен контролировать доступ к информации и обеспечивать защиту уязвимых мест информационных систем.

Правило № 3. Информационные системы, от которых напрямую зависит деятельность банка (стратегически важные каналы связи, архивы документов, компьютерная сеть), должны работать бесперебойно даже в случае кризисной ситуации.

Для обеспечения необходимой защиты от информационных и телекоммуникационных рисков и контроля безопасности можно провести следующие мероприятия.

1. Определить круг лиц, отвечающих за информационную безопасность, создать нормативные документы, в которых будут описаны действия персонала банка, направленные на предотвращение информационных и телекоммуникационных рисков (ИТ-рисков), а также обеспечить резервные мощности для работы в критической ситуации.

2. Разработать единые стандарты информационных систем в рамках организации, то есть перейти к единым отчетным формам, а также единым правилам расчета показателей, которые будут применяться во всех программных продуктах банка, используемых для этой цели.

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

4. Следить за тем, чтобы любые документы, обращающиеся внутри организации, создавались с помощью систем, централизованно установленных на компьютерах. Установка любых других программ должна быть санкционирована, иначе риск сбоев и вирусных атак резко возрастет.

5. Внедрить средства контроля, позволяющие отслеживать состояние всех корпоративных систем: в случае несанкционированного доступа система должна или автоматически запрещать вход, или сигнализировать об опасности, чтобы персонал мог принять меры.

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

- проанализировать сценарии проникновения посторонних лиц или не имеющих соответствующих полномочий сотрудников банка во внутреннюю информационную сеть, а также провести учебные мероприятия с целью отработки модели поведения сотрудников, ответственных за информационную безопасность, в кризисных ситуациях;
- разработать варианты решения проблем, связанных с кадрами, включая уход из банка ключевых сотрудников, например составить и ознакомить персонал с планом преемственности управления банка;
- подготовить запасные информационные мощности (серверы, компьютеры), а также резервные линии связи.

Если бизнес банка во многом зависит от состояния ее информационных сетей, необходимо назначить ответственного за разработку, внедрение и контроль исполнения корпоративных правил, направленных на снижение ИТ-рисков. Желательно, чтобы такой координатор не имел отношения к ИТ-структуре банка (например, заместитель по безопасности).

Считается, что сотрудник, который не связан напрямую с информационными технологиями, будет наиболее объективен при организации мероприятий по риск-менеджменту. Его работа должна оцениваться с помощью измеряемых показателей, скажем, время устранения сбоев в работе сервера не должно превышать 30 минут или же частота таких сбоев должна быть не выше, чем два раза в год.

Обязательным условием успешного риск-менеджмента в области информационных технологий является его непрерывность. Поэтому оценка

ИТ-рисков, а также разработка и обновление планов по их минимизации должны производиться с определенной периодичностью, например раз в квартал. Периодический аудит системы работы с информацией (информационный аудит), проводимый независимыми экспертами, будет дополнительно способствовать минимизации рисков.

Приоритеты и перспективы развития Калининградского ОСБ № 8626/01246 на 2012 год.

В своей деятельности Банк концентрируется на высокодоходный и динамично развивающихся сферах бизнеса, постоянно модернизирует свою операционную платформу, внедряет новейшие банковские технологии и постоянно расширяет спектр предоставляемых ОСБ услуг.

В 2012 году планируется разработать и внедрить программу кредитования среднего и малого бизнеса, суть которой состоит в предоставлении клиентам гибких схем кредитования с учетом специфики их бизнеса и отраслевых особенностей. Финансово устойчивые и надежные клиенты смогут в более короткие сроки получать беззалоговые или частично обеспеченные кредиты. Деятельность Калининградского ОСБ № 8626/01246 в сфере организационного развития в 2012 году будет направлена главным образом на достижение следующих целей:

- повышение роли автоматизации и высоких технологий;
- разработка, создание дополнительных механизмов контроля банковских рисков;
- развитие механизмов эффективного управления бизнес-процессами.

## Заключение

В данной дипломной работе, мы разбирали тему «Управление операционными рисками коммерческого банка на примере Сбербанка РФ».

В экономической литературе пока нет однозначного представления об операционном риске, что приводит к различным манипуляциям сущности данного риска и способам управления им. Мы можем выделить три подхода, начиная с широкого до узкого определения, которые встречаются в зарубежной и отечественной научной литературе, а также в нормативных документах Нового Базельского соглашения по капиталу (Базель 2) и Письма ЦБ РФ от 23.06.2004 № 70-Т «О типичных банковских рисках».

Первое определение самое широкое. Оно объясняет операционный риск как любой финансовый риск, не являющийся рыночным или кредитным риском. Возможно, это определение слишком широкое, т.к. оно включает также бизнес риск, который фирма должна принять при создании акционерной стоимости. Это включает плохой уровень принятия стратегических решений, таких как создание бизнес-линии при очень малой марже. Такие риски не контролируются напрямую риск менеджерами. Кроме того, неблагоприятно влияет на возможность идентифицировать и оценить все риски. Это предоставляет возможность двойного учета или просчетов в покрытии. В результате это определение обычно рассматривается как слишком широкое.

На другом конце находится второе определение, являющееся самым узким. Оно определяет операционный риск, как риск, возникающий при проведении операций. Это включает проблемы бэк-офиса, сбои при обработке операций и сбои в системах, а также технологические ошибки. Это определение, тем не менее, просто концентрируется на операциях, что является только частью операционного риска и не включает другие значительные риски, как внутренние злоупотребления, неправильная

торговая практика или риск моделирования. В результате это определение обычно считается слишком узким.

Третье определение является промежуточным, и кажется, оно приемлемо для финансовой сферы. Оно определяет операционный риск как риск потерь, вытекающий из неадекватных или сбойных внутренних процедур, человеческого или системного фактора или внешних событий.

Объектом исследования явилось Калининградское ОСБ № 8626/01246. Предметом исследования – экономические и организационные отношения, возникающие в процессе регулирования операционного риска кредитными организациями.

Изучив организационную структуру и структуру управления Калининградского ОСБ № 8626/01246 следует отметить, что она являлась оптимальной для данного субъекта. Организационная структура отделения банка обеспечивает с одной стороны усиление взаимодействия с подчиненными учреждениями, с другой – разграничение функций и полномочий в различных сферах деятельности.

Положение Сбербанка на рынке вкладов является монопольным. Политика в области привлечения должна быть направлена на сохранение лидирующего положения на рынке вкладов физических лиц, поскольку сбережения населения по-прежнему являются основой ресурсной базы, внесению предложений по внедрению новых видов продуктов для физических лиц.

Кредитная работа в отделении осуществляется при соблюдении требований нормативных документов Сбербанка РФ с учетом рекомендаций Северо – Западного банка. Контроль за организацией кредитной работы и ее бухгалтерским учетом осуществляется управляющим отделением, контрольно-ревизионным отделом и главным бухгалтером.

В данной работе было отмечено, что операционный риск на сегодняшний день прежде всего связан с использованием информационных

технологий, с недостатками в системах и процедурах управления, поддержки и контроля.

Обеспечение информационной безопасности - одна из главных задач современного банка. Угрозу могут представлять не только технические сбои, но и несогласованность данных в различных учетных системах, которая встречается едва ли не у каждого банка, а также неограниченный доступ сотрудников к информации.

Работа по минимизации информационных (ИТ-рисков) заключается в предупреждении несанкционированного доступа к данным, а также аварий и сбоев оборудования. Процесс минимизации ИТ-рисков следует рассматривать комплексно: сначала выявляются возможные проблемы, а затем определяется, какими способами их можно решить.

Регулирование информационных рисков обычно понимают комплекс мер по идентификации, анализу и устранению выявленных в структуре информационной безопасности недостатков, которые связаны с разработкой, эксплуатацией и утилизацией информационно-вычислительных комплексов, в соответствии с существующей нормативно-правовой базой и корпоративной политикой безопасности.

Этот процесс можно разбить на следующие этапы:

- определение и оценка информационных рисков;
- выбор и применение контрмер, структурированных по уровням: административному, процедурному, программно-техническому;
- финансирование рисков;
- контроль рисков на всех этапах жизненного цикла.

Основной целью регулирования риска использования информационных систем является минимизация его отрицательного влияния на результаты деятельности кредитной организации. В настоящее время разработка систем оценки и мониторинга операционного риска находится в начальной стадии, что не даёт возможности органам надзора утвердить положения, обязывающие соблюдать конкретные методики оценки или количественные

ограничения уровня риска. Кредитные организации Российской Федерации только начинают применять инструменты регулирования данного риска, позволяющие строить процесс управления операционным риском в зависимости от принятой в кредитной организации стратегии.

Для регулирования и обеспечения необходимой защиты от информационных рисков (ИТ-рисков) и контроля безопасности можно провести следующие мероприятия:<sup>24</sup>

1. Определить круг лиц, отвечающих за информационную безопасность, создать нормативные документы, в которых будут описаны действия персонала банка, направленные на предотвращение ИТ-рисков, а также обеспечить резервные мощности для работы в критической ситуации.

2. Разработать единые стандарты информационных систем в рамках организации, то есть перейти к единым отчетным формам, а также единым правилам расчета показателей, которые будут применяться во всех программных продуктах банка, используемых для этой цели.

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

4. Следить за тем, чтобы любые документы, обращающиеся внутри организации, создавались с помощью систем, централизованно установленных на компьютерах. Установка любых других программ должна быть санкционирована, иначе риск сбоев и вирусных атак резко возрастет.

5. Внедрить средства контроля, позволяющие отслеживать состояние всех корпоративных систем: в случае несанкционированного доступа система должна или автоматически запрещать вход, или сигнализировать об опасности, чтобы персонал мог принять меры.

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

---

<sup>24</sup> <http://www.riskwatch.com>



- проанализировать сценарии проникновения посторонних лиц или не имеющих соответствующих полномочий сотрудников банка во внутреннюю информационную сеть, а также провести учебные мероприятия с целью отработки модели поведения сотрудников, ответственных за информационную безопасность, в кризисных ситуациях;
- разработать варианты решения проблем, связанных с кадрами, включая уход из банка ключевых сотрудников, например, составить и ознакомить персонал с планом преемственности управления в кредитной организации;
- подготовить запасные информационные мощности (серверы, компьютеры), а также резервные линии связи.

Применение политики информационной безопасности и оптимизация структуры информационной системы с точки зрения повышения защищенности, внедрение рекомендаций позволит повысить эффективность системы управления информационной безопасностью и оптимизировать затраты на нее по соотношению цена / допустимый уровень информационных рисков.

Осуществляя контроль за выполнением мер и требований по обеспечению информационной безопасности, а также уровнем информационного риска критически важных компонентов системы, внедрение рекомендаций обеспечивает соблюдение минимального уровня информационных рисков.

Сформировавшаяся в России правовая и нормативная база позволяет проводить анализ и управление информационными рисками на уровне ведущих мировых стандартов. Гораздо дешевле учиться на чужих ошибках, чем на своих. Следовательно, лучший мировой опыт (в виде практических рекомендаций и стандартов) необходимо адаптировать и применять в России, тем более что все правовые условия для этого созданы.

## Список литературы

### I. Нормативно-правовые источники

1. Федеральный Закон "О банках и банковской деятельности" от 2 декабря 1990 г. № 395-1 (ред. 08.07.1999 №136 - ФЗ).
2. Федеральный закон "О техническом регулировании" (№ 184-ФЗ от 27 декабря 2002 г.).
3. Письмо "Об Организации управления операционным риском в кредитных организациях" от 24 мая 2005 г. N 76-Т.

### II. Научная и специальная литература

4. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческих банков. - М.: Логос, 2008. - 344с.
1. Белокрылова О.С Экономическая теория: Учебник для экономических вузов -Ростов н/Д: Феникс, 2007.- 31-33 С.
2. Бланк И.А. Управление прибылью. -2-е изд., расш. и доп. - Киев: Ника - Центр: Эльга, 2002.- 77 С.
3. Видяпин В.И., Журавлева Г.П. Экономическая теория: Учебник для вузов.-4-е изд.- М.:ИНФРА-М, 2010.- 51 С.
4. Глушкова Н.Б. Банковское дело: Учеб. Пособие / Н.Б.Глушкова.-М.: Экономический проект: Альма Матер, 2010.-147 С.
5. Дробозина Л.А. Финансы. Денежное обращение. Кредит. -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 33 С.
6. Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Е.Ф.Жуков, Л.М.Максимова, О.М. Маркова и др. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2009.-415 с.
7. Жуков Е.Ф. Банковское дело: Учебник для вузов, Н.Д.Эриашвилию.-2-е изд.-М.:ЮНИТИ-ДАНА:Единство,2008.- 211 С.
8. Жуков Е.Ф. Деньги, кредит, банки: М.: ЮНИТИ, 2009.-319 с.

9. Ильясов С.М. Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 255с.
10. Киселев В.В. Управление коммерческим банком в переходный период. - М.: Логос, 2008. - 144с.
11. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) - М.: Юристъ, 2007. - 688с.
12. Левашов М.А. Об информационной безопасности операторского класса // Connect. Мир связи. - 2008. №2. - С.132-134.
13. Никулина И.Ю. Формулирование общих целей управления банковской деятельностью // Консультант директора. - 2008. №5 (185). - с.29-34.
14. Поморина М.В. Некоторые подходы к управлению банковскими рисками // Банковское дело. - 2009. - №10. - с.11-16.
15. Рогачев А.М. Человеческий фактор в операционных рисках: Банковские риски // Управление финансовыми рисками. - 2007. - №1, апрель. - С.78-83.
16. Симонов С.А. статья "Анализ рисков, управления рисками" (Jet Info, 1999, 1).
17. Уткин З.А. стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. - М.: Фонд экономического просвещения, 2007. - 180с.
18. Щегорцов В.А. Деньги, кредит, банки: Учебник для вузов / В.А.Щегорцов, В.А.Таран; Под ред. В.А.Щегорцова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 111 С.
19. [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru)
20. [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
21. [www.koncultantplus.ru](http://www.koncultantplus.ru)
22. [www.bankdelo.ru](http://www.bankdelo.ru)
23. <http://www.riskworld.net>
24. <http://www.riskwatch.com>

25. <http://www.dsec.ru>

**Эта работа после оплаты будет автоматически отправлена в Вашу почту в ворде в течение 1 минуты**

# Приложение А

Структурная схема Калининградского ОСБ № 8626/01246



## Приложение В

### Доходы и расходы Калининградского ОСБ № 8626/01246

Доходы	2008	2009	2010	2011
Доходы от операционной деятельности	170646256	261483174	334486 811	103 738 575
в т.ч. процентные доходы.	138419701	209227767	268 019 039	89 845 523
из них проценты, полученные за предоставленные кредиты	42 456 974	65 660 568	89 417 764	24 684 238
Неоперационные доходы	16 467 261	26 589 660	38 901 508	12 545 274
Валовой доход	187113517	288072834	373388319	116283849
СОА	892489999	986241532	1 087 052 247	1198060 979
НА	171481964	205674796	225638 549	245 452 626
САД	721008035	780566736	861 413 698	952 608 353
К <sub>ОК</sub> , руб./руб.	1,77	1,81	1,92	1,14
Расходы	2008	2009	2010	2011
Операционные расходы	94839948	143984714	182513853	60996 598
в т.ч. проценты уплаченные	24700 219	39 096 604	53 911 172	15717 278
Расходы по обеспечению функционирования банка	56367 696	86 185 883	117439 373	29333 539
в т.ч. АХ	23484 398	37 439 170	55 797 588	15116 654
ПР	17041 144	26 096 556	37 419 108	11412 921
Расходы всего	168248788	256267 153	337372 334	101743058
САД	721008035	780566 736	861413 698	952608353
СОА	892489999	986241 532	1087052247	1198060979
К <sub>ХРА</sub> , руб./руб.	0,03	0,04	0,05	0,01
К <sub>ПРА</sub> , руб./руб.	0,02	0,03	0,03	0,01
К <sub>ПД</sub> , руб./руб.	0,03	0,05	0,06	0,02