

УДК 331

DOI 10.26118/4566.2025.22.11.037

Рыбцов Олег Евгеньевич

Московская международная академия

Управление операционными рисками как инструмент снижения потерь и затрат

Аннотация. Статья раскрывает сущность операционного риска в финансовых организациях как вероятность убытков вследствие несостоительности внутренних процессов, ошибок персонала, дефектов информационно технологической инфраструктуры и действия внешних факторов, не относящихся к рыночным и кредитным рискам. Показано, что операционный риск является свойством сложных систем: рассогласование проектной и фактической логики процессов порождает уязвимости, трансформирующиеся в события потерь. Предложена многоосевая классификация операционного риска по природе первопричин, характеру последствий, уровню управляемости, длительности эффекта и доменам возникновения, обеспечивающая сопоставимость метрик и привязку к процессным картам. Практические импликации включают интеграцию учета инцидентов, карт процессов, контрольных процедур, индикаторов и стресс сценариев в управленческую и регуляторную отчетность, применение принципа соразмерности и демонстрацию надзорным органам как корректности расчетов по SMA, так и действенности процессов управления. Делается вывод, что устойчивое снижение частоты и тяжести событий достигается не усложнением моделей, а целостной интеграцией данных, контроля и непрерывности в циклы управления риском.

Ключевые слова: операционный риск, внутренняя система контроля, регуляторные требования, банковская сфера, международные стандарты.

Rybtssov Oleg Evgenyevich
Moscow International Academy

Operational risk management as a tool for reducing losses and costs

Annotation. The article reveals the essence of operational risk in financial organizations as the probability of losses due to the failure of internal processes, personnel errors, defects in information and technological infrastructure, and external factors that are not related to market and credit risks. It is shown that operational risk is a property of complex systems: the mismatch between the design and actual logic of processes creates vulnerabilities that can lead to loss events. A multi-axis classification of operational risk by the nature of the root causes, the nature of the consequences, the level of manageability, the duration of the effect, and the domains of occurrence is proposed, ensuring the comparability of metrics and linking them to process maps. Practical implications include integrating incident reporting, process maps, control procedures, indicators, and stress scenarios into management and regulatory reporting, applying the principle of proportionality, and demonstrating to regulatory authorities both the accuracy of SMA calculations and the effectiveness of management processes. It is concluded that a sustainable reduction in the frequency and severity of events is achieved not by complicating models, but by integrating data, control, and continuity into risk management cycles.

Keywords: operational risk, internal control system, regulatory requirements, banking sector, and international standards.

Сущность операционного риска в финансовых организациях определяется как вероятность возникновения убытков вследствие несостоительности внутренних процессов,

ошибок персонала, недостатков информационно-технологической инфраструктуры, а также воздействия внешних факторов, не относящихся к рыночным и кредитным рискам [1].

В теоретическом плане операционный риск проявляется как свойство сложной системы, где несовпадение проектной и фактической логики бизнес-процессов порождает уязвимости, способные трансформироваться в события потерь. Такой подход согласуется с регуляторной трактовкой, закрепленной в международных стандартах и национальных методических документах, где подчёркивается причинно-следственная связь между качеством корпоративного управления, зрелостью процессной архитектуры и частотой инцидентов [2, 3, 4].

Подробные разъяснения по определению и видам операционных событий представлены в материалах Базельского комитета по банковскому надзору [5] и в методических документах Банка России, формирующих требования к системе управления операционным риском и к порядку внутреннего контроля [6].

Согласно материалам Базельского комитета, изначально в рамках Basel II были предложены три альтернативных подхода к расчету капитала по операционному риску, различающиеся степенью чувствительности к профилю риска и сложностью реализации:

- базовый индикативный подход (фиксированная доля от валового дохода за многолетний период, который прост в применении, но слабо отражает фактический риск);
- стандартный подход (декомпозиция валового дохода по линиям бизнеса с дифференцированными коэффициентами, который повышает гранулярность учета);
- подход внутренних измерений/моделирования (использование собственной базы потерь, распределений частоты и тяжести событий, факторов среды контроля и сценарного анализа, который обеспечивает наибольшую чувствительность при высоких требованиях к данным, моделям, валидации и аудиту) [7].

После глобального финансового кризиса Комитет усилил качественные требования к системам управления, утвердив Principles for the Sound Management of Operational Risk, которые закрепляют роль совета директоров и исполнительного органа, независимость второй линии защиты, культуру контроля, инцидент менеджмент, стресс тестирование, а также ожидания к аутсорсингу и обеспечению непрерывности деятельности. Применение принципов построено на принципе пропорциональности к масштабу и профилю банка [8].

В ходе финализации Basel III (часто обозначаемой как «Базель 3.1») БКБН отказался от множественности подходов и ввел единый стандартизованный подход — Standardised Measurement Approach (SMA), который заменил базовый, стандартный и внутренние модели. После введения нового подхода, минимальные капитальные требования теперь определяются как функция бизнес индикатора, агрегирующего ключевые доходные статьи и тем самым отражающего масштаб и сложность деятельности, умноженного на нормативный коэффициент и модифицированного компонентом потерь, что повышает чувствительность к историческому профилю инцидентов (банки с более высокими внутренними потерями несут большую капитальную нагрузку). Цели реформы — сопоставимость требований между банками, снижение модельного риска и зависимости от непрозрачных внутренних моделей при сохранении связи с фактическим риском [9].

Попутно были конкретизированы требования к данным, валидации и раскрытию через ведение структурированных реестров событий операционного риска (дата, категория, первопричина, брутто потеря, возмещения/страхование, косвенные эффекты, статус), использование сценарного анализа для редких, но тяжелых событий, системы ключевых индикаторов риска, независимую валидацию методологий и качества данных, регулярное тестирование устойчивости и раскрытие качественной и количественной информации в составе «Столпа 3». В тематическом разрезе БКБН подчеркивает, что к операционному риску относятся ИТ и киберриски, управление третьими сторонами и аутсорсингом, управление модельным риском и качество данных, а также взаимосвязь с планами устойчивости и восстановления, что отражено в сопутствующих руководствах и заявлениях [7, 8, 9]. Практические импликации для банков заключаются в необходимости

интегрировать учет инцидентов, карты процессов и контрольные процедуры с показателями и стресс сценариями в управлеченческой и регуляторной отчетности, применять пропорциональный уровень сложности в зависимости от масштаба, а также демонстрировать надзорным органам не только корректность расчетной формулы капитала по SMA, но и действенность процессов управления риском — от роли органов управления и независимости второй линии до зрелости программ непрерывности (BCM/DRP).

Банк России рассматривает операционный риск как неотъемлемую часть совокупного профиля рисков кредитной организации и устанавливает для него как качественные, так и количественные требования [6]. Базовые ожидания закреплены в нормативных актах о системе управления рисками и внутреннем контроле, где определяются роль совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов, требования к независимости функций второй линии, порядку идентификации, оценки, мониторинга и ограничения риска, а также к отчетности и внутреннему аудиту [10].

Ключевым принципом является соразмерность: глубина процедур и уровень детализации должны соответствовать масштабу деятельности, сложности операций и уровню принятого риска, при этом минимальные стандарты обязательны для всех кредитных организаций.

Система управления операционным риском включает: формирование политики к риску, распределение полномочий и ответственности, использование реестра событий потерь и инцидентов, классификацию событий по установленным категориям, процедуры выявления уязвимостей в процессах и системах, применение показателей раннего предупреждения, проведение стресс сценариев и оценку достаточности капитала на покрытие операционного риска в составе внутренних процедур оценки достаточности капитала [11].

Документально закрепленные регламенты призваны охватывать порядок сбора и верификации данных о событиях, правила учета возмещений и страховых выплат, критерии существенности, а также механизмы анализа первопричин и выработки корректирующих мер. Требуется регулярная управлеченческая отчетность по операционному риску на уровень исполнительных органов и совета директоров, с указанием тенденций, нарушений лимитов и эффективности мер контроля.

Внутренний контроль призван обеспечивать соблюдение требований законодательства и нормативных актов Банка России, надежность процессов и отчетности, защиту активов и предотвращение злоупотреблений. Его структура строится на трех линиях: ответственность бизнеса за первый контроль, независимая функция управления рисками и комплаенс, а также внутренний аудит, который оценивает полноту и эффективность всей системы, включая методики оценки операционного риска, качество данных и корректность расчетов. Внутренний аудит должен иметь независимый статус, утвержденный план проверок с учетом риска ориентированного подхода, доступ ко всей необходимой информации и обязанность информировать совет директоров о существенных недостатках и статусе их устранения [12].

Отдельные акценты сделаны на управлении информационно технологическими и киберрискаами, а также на управлении внешними поставщиками. Так, кредитные организации обязаны оценивать риски при передаче функций третьим лицам, обеспечивать непрерывность деятельности, резервирование и восстановление, тестирование планов обеспечивается с установленной периодичностью, а также должна функционировать система реагирования на инциденты и уведомления регулятора при значимых событиях. В наставлениях Банка России подчеркивается значимость качества данных и согласованности определений через процессы сбора, хранения и использования информации о событиях и контрольных показателях, которые должны быть formalизованы, с разграничением доступов, журнализированием изменений и периодической проверкой достоверности [13].

Раскрытие информации и отчетность осуществляются в соответствии с требованиями к обязательной отчетности и, при наличии, к публичному раскрытию

сведений о системе управления рисками. Надзорная оценка со стороны Банка России носит комплексный характер. Помимо проверки методик и показателей, анализируется роль органов управления, полнота внедрения принципов соразмерности, независимость второй и третьей линий, качество расследования причин инцидентов, результативность корректирующих действий и зрелость процессов обеспечения непрерывности.

В зарубежной литературе выделяется несколько ключевых аспектов сущности операционного риска. Во-первых, подчеркивается его кумулятивная природа. Говорится, что локальные нарушения на отдельных этапах процессов при взаимодействии могут формировать системный эффект, то есть приводить к редко наблюдаемым, но масштабным убыткам. Такой вывод последовательно проводится в аналитических материалах Базельского комитета, где унификация категорий событий служит основой для сопоставимости данных и оценки капитала [5]. Во-вторых, делается акцент на роли культуры контроля и независимости функций комплаенса и внутреннего аудита в снижении частоты событий, что отражено в руководящих принципах по системам внутреннего контроля, размещенных на сайте Банка международных расчётов [14].

В отечественных исследованиях сущность операционного риска связывается с качеством регламентации процедур и уровнем формализации реестров рисков, а также с готовностью организаций вести базы данных потерь и применять сценарные методы. Практика и методические подходы обобщены в документах регулятора, включая разъяснения по системе управления операционным риском и организации внутреннего контроля [6].

В научных публикациях российских авторов отмечается, что доминирующими источниками операционных убытков являются дефекты процессов и нарушения дисциплины исполнения, усиленные усложнением информационных систем и аутсорсинговых цепочек [15, 16].

Классификационные признаки операционного риска целесообразно структурировать по некоторым взаимосвязанным измерениям, обеспечивая сопоставимость с международной практикой и воспроизводимость оценок в конкретной организации.

1. Первопричины по природе:
 - человеческий фактор (ошибки ввода, нарушения регламентов, умышленные действия);
 - процессный фактор (несогласованность процедур, недостатки распределения полномочий, недостаточная глубина контрольных мероприятий);
 - технологический фактор (сбои программного и аппаратного обеспечения, отказ инфраструктуры, уязвимости интеграционных решений);
 - внешний фактор (природные и техногенные события, противоправные посягательства).

Такая группировка согласуется с укрупнёнными категориями событий, применяемыми в международной практике, и описана в материалах Базельского комитета [5].

2. По характеру проявления:
 - события, приводящие к прямым потерям (штрафы, возмещение ущерба, восстановительные работы);
 - события с преобладанием косвенных последствий (снижение деловой репутации, отток клиентов, упущенная выгода).

На уровне методологии это разделение важно для выбора метрик, так как прямые потери поддаются учёту в базе инцидентов, а косвенные требуют применения экспертных и сценарных оценок. Практические ориентиры приведены в разъяснениях регулятора [6].

3. По уровню управляемости:
 - риски, снижаемые регламентами и многоуровневым контролем;
 - риски, требующие технологической модернизации и автоматизации критических операций;

- риски, по которым рациональна передача через страхование.

Такой подход отражает идею комбинации организационных, технологических и финансовых механизмов покрытия остаточного риска и находит подтверждение в рекомендациях по построению карт контроля и применению стресс-тестирования [10, 11].

4. По длительности эффекта:

- разовые события, имеющие краткосрочные последствия;
- затяжные инциденты, формирующие «хвостовые» потери вследствие накопления дефектов и серийности отказов.

В эмпирических обзорах это проявляется в асимметрии распределений потерь и требует расширенного горизонта наблюдений для корректной калибровки моделей [14].

5. По домену возникновения:

- фронт-офисные операции;
- бэк-офисные процессы и расчёты;
- информационно-технологические функции;
- комплаенс и юридическое сопровождение;
- аутсорсинговые сервисы.

Для каждого домена применимы специфические индикаторы раннего предупреждения и тесты на устойчивость, что подчёркивается в практико-ориентированных руководствах регулятора [6, 10, 11].

Логика предложенной классификации служит двум целям. Во-первых, она обеспечивает сопоставимость данных о потерях и инцидентах как внутри организаций, так и при межбанковском обмене агрегированными статистическими показателями. Во-вторых, она связывает первопричины с соответствующими средствами контроля, а именно: разделением функций, стандартизацией и автоматизацией операций, непрерывным мониторингом ключевых индикаторов, периодическим тестированием планов восстановления и обучением персонала. Последовательное применение этой логики рекомендуется как в международных документах по управлению операционным риском [14], так и в отечественных методических подходах [6, 10, 11].

В заключении отметим, что операционный риск в финансовых организациях проявляется как системное свойство сложной корпоративной среды через рассогласование проектной и фактической логики процессов, человеческие ошибки и уязвимости инфраструктуры, формируя цепочки причин, конвертирующиеся в потери. Сопоставление теоретических положений с международной и национальной нормативной базой показывает устойчивую связку между качеством корпоративного управления, зрелостью процессной архитектуры и частотой инцидентов. Эволюция надзорных подходов (от множественных методик расчёта капитала к единому стандартизированному измерению) закрепила приоритет сопоставимости и снижение модельной неопределённости при сохранении чувствительности к фактическому профилю потерь. В практическом измерении это означает, что формальная корректность расчётов должна опираться на реальную эффективность процессов, а именно: прозрачное распределение ответственности, полноту и достоверность реестров событий, устойчивость ИТ ландшафта, действенность контроля и готовность к восстановлению.

Предложенная в работе многоосевая классификация операционного риска задаёт рабочую карту увязки первопричин с инструментами управления. По оси природы причин она транслируется в меры организационной дисциплины, технологической модернизации и страховой передачи остаточного риска; по оси характера последствий — в сочетание учёта прямых потерь и сценарных оценок косвенных эффектов; по оси управляемости — в градацию от регламентов и многоуровневого контроля до автоматизации критических операций; по оси длительности — в расширенный горизонт наблюдений и стресс сценарии для «хвостовых» событий; по доменам возникновения — в набор специфических индикаторов раннего предупреждения и тестов устойчивости. Такая структура

обеспечивает воспроизводимость оценки риска, сопоставимость агрегированных метрик и практическую привязку к процессным картам.

С учётом регуляторных ожиданий обоснован следующий авторский вывод: устойчивое снижение частоты и тяжести операционных событий достигается не столько усложнением расчётных схем, сколько целостной интеграцией. Это происходит за счет единого реестра инцидентов с анализом первопричин, системы ключевых индикаторов, стресс тестирования и планов непрерывности, перерастая в управлительские циклы принятия решений и регуляторную отчётность. Принцип соразмерности при этом должен реализовываться как инженерная настройка глубины процедур под масштаб и профиль организации, а не как их упрощение. В практическом плане это требует регулярной калибровки метрик на фактических данных, увязки лимитов с картой процессов, независимой проверки качества данных и методик, а также постоянного «замыкания петли» — от выявления события к корректирующему действию и контролю его результативности.

На этой основе формируется прикладной ориентир для рынка, где банки, выстраивающие систему управления операционным риском как интегрированную часть корпоративного управления, достигают лучшего баланса между капитальными требованиями и операционной устойчивостью.

Список источников

1. Мельников А. Н. Управление операционными рисками коммерческого банка и пути их снижения / А. Н. Мельников // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 9(10). – С. 23-26.
 2. Лаврушин О.И. Банковские риски: учеб. пособие / под ред. Лаврушина О.И., Валенцевой Н.И. М.: КноРус. 2007.
 3. Ляшко К.С. Банковские риски. Принципы идентификации и управления. URL:<http://do.gendocs.ru/docs/index-392934.html>.
 4. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: уточненные рамочные подходы. URL:<http://www.cbr.ru/today/ms/bn/Basel.pdf>.
 5. BCBS Publications. URL:<https://www.bis.org/bcbs/publications.htm?m=75>
 6. Операционные риски ЦБ.

URL:<https://cbr.ru/search/?text=операционные+риски>

 7. Basel II framework. URL:<https://www.bis.org/bcbs/>
 8. Principles for the Sound Management of Operational Risk. URL:<https://www.bis.org>
 9. Standardised Measurement Approach (SMA). URL: <https://www.bis.org/bcbs/>
 10. Официальное опубликование нормативных актов Банка России. URL:https://www.cbr.ru/analytics/na_vr/#highlight=нормативных%7
 11. Методические материалы по операционному риску и управлению инцидентами Банка России. URL:<https://www.cbr.ru/analytics/>
 12. Справочно правовой раздел Банка России. URL:<https://www.cbr.ru/finmarkets/>
 13. Разъяснения по отчетности и инцидентам Банка России. URL:<https://www.cbr.ru/documents/>

14. Annual Economic Report СРМП.

URL:<https://www.bis.org/annualeconomicreports/index.htm?m=157>

 15. Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева, С.Л. Корниенко; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. — 3-е изд., доп. - М.: КНОРУС, 2007.
 16. Горфинкель В.Я. Предпринимательство: Учеб. для студентов экон. спец. вузов / [В. Я. Горфинкель, Г. Б. Поляк, В. А. Швандар и др.]; Под ред. В. Я. Горфинкеля и др. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1999.

Сведения об авторе

Рыбцов Олег Евгеньевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Rybtssov Oleg Evgenyevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia