



СЕРГЕЙ НАУМОВ
Заместитель директора НДЦ – контролер



Владислав Зимин
Советник экономического Департамента
обеспечения и контроля операций на финансовых
рынках Банка России

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ РАСЧЕТНОГО ДЕПОЗИТАРИЯ

ПРОБЛЕМА РИСКОВ РАСЧЕТНОГО ДЕПОЗИТАРИЯ ТЕСНО СВЯЗАНА С ВОПРОСАМИ УПРАВЛЕНИЯ. В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ ИЗВЕСТНО МНОГО ПРИМЕРОВ ТОГО, КАК КОМПАНИИ НЕСЛИ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ИЗ-ЗА НЕПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ, СБОЕВ В ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ, ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО МОШЕННИЧЕСТВА. ИМЕННО ПОЭТОМУ НЕОБХОДИМО УДЕЛЯТЬ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ.

Расчетный депозитарий по своей природе – достаточно консервативная структура с четко определенной миссией и ограниченными возможностями в предоставлении новых продуктов и услуг клиентам. В связи с этим для расчетного депозитария в большей степени характерна тенденция к унификации правил и процедур, используемых в процессе взаимодействия с клиентами. При этом полностью оправдывает себя идея максимальной формализации этих правил и процедур. То есть принцип «Не надо как лучше, надо как прописано» в полной мере можно отнести к лучшим практикам расчетных депозитариев.

Максимальная формализация правил и процедур расчетного депозитария, предусматривающая систему необходимых контрольных мероприятий (при условии наличия и функционирования механизмов поддержания их в актуальном состоянии), является одной из эффективных

мер по снижению рисков. А их автоматизация и отработка в процессе опытной эксплуатации при наличии утвержденных процедур разрешения инцидентов (нештатных ситуаций) сводит к минимуму риски нарушения прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг. При этом хотелось бы акцентировать внимание на необходимости наличия письменных правил и процедур, которые не только минимизируют риски, связанные с их неоднозначным пониманием исполнителями, но и существенно облегчают процесс их освоения новыми исполнителями и обеспечивают преемственность функций и непрерывность бизнес-процессов, например когда в депозитарий приходят новые специалисты и время на прием-передачу функциональных обязанностей и опыта ограничено. Если данная процедура хорошо описана и есть определенная взаимозаменяемость, «миграция» кадров проходит практически безболезненно.

В противном случае возникают реальные риски.

Еще один важный аспект управления операционными рисками расчетного депозитария связан с формализацией процесса согласования его правил и процедур, их реализации «в железе» и готовности исполнителя руководствоваться ими в работе. Чтобы правила и процедуры работали, они должны пройти экспертизу «с пристрастием» во всех структурных подразделениях, прямо или косвенно задействованных в процессе исполнения той или иной операции, и быть акцептованы непосредственными исполнителями. При этом далеко не лишним будет письменное подтверждение отсутствия замечаний по данным правилам либо процедурам со стороны руководителей задействованных структурных подразделений и их освоения непосредственными исполнителями.

Вся деятельность расчетного депозитария находится под особым контролем





федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг. В частности, изменения и дополнения, вносимые в Условия осуществления депозитарной деятельности и внутренние документы расчетного депозитария, направляются либо на регистрацию, либо на согласование в ФСФР России. Безусловно, это, с одной стороны, вызывает некоторые неудобства — затягивается процесс вступления этих изменений и дополнений в силу, ибо документы должны «вылежаться»; с другой стороны, дает определенные

гистрации и рассмотрения срочных писем и др. Как показывает опыт НДЦ, осознание возможных проблем и априорное и апостериорное моделирование алгоритма их решения существенно снизило уровень различных рисков, имманентно присущих расчетному депозитарию. В этой связи систему мер по снижению рисков расчетного депозитария можно рассматривать как «концентрированную выжимку» из системы перечисленных политик, правил и процедур с акцентом на управление рисками, т. е. как

По результатам собеседований сюрвейер готовит отчет и представляет его руководству организации. В частности, указывается на такие, казалось бы, мелочи, как работа со «спящими» счетами — клиентскими счетами, к которым депоненты не обращались более полугода. Зачастую мошенники пытаются воспользоваться «спящими» счетами, зная, что к ним давно не обращались и в ближайшее время не обратятся, и списать с них определенное количество ценных бумаг. Реализация этой рекомендации уже дала положительные результаты — позволила лучше отслеживать реальное состояние каждого клиента.

Иногда замечания или рекомендации сюрвейера не соответствуют российскому законодательству. В этом случае они могут быть скорректированы по результатам дополнительных консультаций с сюрвейером.

Полезные рекомендации предлагается принимать на плановой основе: сначала следует разработать предложения по практической реализации рекомендаций, которые должны получить предварительное одобрение со стороны сюрвейера.

Что касается независимого внешнего операционного аудита, то в настоящее время зарубежными контрагентами признается операционный аудит компаний «большой четверки»: *PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche Tohmatsu, KPMG International и Ernst & Young*. В них работают сертифицированные специалисты в области операционного аудита, у этих компаний есть стандартизированные программы, и их заключения дорогого стоят, как в прямом, так и в переносном смысле. Внешний операционный аудит имеет несколько целей, в том числе «рекламно-доверительную» — когда компания выходит на международный рынок, подобное аудиторское заключение становится своего рода визитной карточкой организации. Но такой визитной карточкой являются заключения далеко не всех аудиторов.

Реализация рекомендаций, подготовленных по результатам операционного аудита, позволяет через какое-то время приблизить деятельность расчетного депозитария или другого профучастника рынка к мировым стандартам организации профессиональной деятельности и управления рисками. При этом положительное заключение по результатам аудита очень желательно для продвижения своих услуг на зарубежные финансовые рынки.

Подводя итог, хотелось бы подчеркнуть, что самое опасное в системе управления рисками — отсутствие динамики. Поэтому внешние проверки, контакты с внешними организациями позволяют выявить новые вызовы времени, стимулируют развитие компании, заставляют ее повышать эффективность своей деятельности. ■

Для минимизации рисков расчетного депозитария очень важно, чтобы все его должностные лица и специалисты не только овладели правилами и процедурами его профессиональной деятельности, но и неуклонно придерживались принятой внутренней политики организации в различных областях.

преимущества как расчетному депозитарию, так и его клиентам, поскольку столь серьезная экспертиза очень важна с точки зрения минимизации их рисков.

Для минимизации рисков расчетного депозитария очень важно, чтобы все его должностные лица и специалисты не только овладели правилами и процедурами его профессиональной деятельности, но и неуклонно придерживались принятой внутренней политики организации в различных областях (как известно, хорош тот солдат, который знает свой маневр). А чтобы эта политика «овладела массами», ее следует закрепить в таких документах, как стратегия развития организации, маркетинговая политика, информационная политика, кадровая политика, клиентская политика, кодекс профессиональной этики, план действий в условиях чрезвычайной ситуации, план перевода бизнес-процессов в резервный офис, план восстановления бизнес-процессов и т. п. Кроме того, как показывает практика, существенным подспорьем в разрешении локальных проблем, содержащих латентные риски, становятся правила и процедуры работы со «спящими» счетами, отказа в открытии счета депо, в принятии ценной бумаги на обслуживание, порядок согласования, утверждения и использования документов в электронной форме, порядок рассмотрения входящей корреспонденции, носящей оперативный характер, порядок приема, ре-

консолидацию мер по управлению соответствующими рисками, заложенных в этих документах.

Документ, консолидирующий меры по управлению рисками, безусловно, требует постоянной актуализации, а система управления рисками — квалифицированной экспертной оценки на предмет эффективности ее организации и функционирования. В связи с этим весьма полезны такие процедуры, как сюрвей, независимый внешний операционный аудит, а также привлечение независимых зарубежных экспертов для участия в рейтинговании центральных депозитариев.

Сюрвей осуществляется с целью независимой экспертной оценки реальных рисков. Опытный эксперт-сюрвейер проводит собеседование с ведущими специалистами компании, отвечающими за осуществление всех значимых функций и бизнес-процессов, и визуально оценивает, насколько эффективна архитектура бизнес-процессов, рационально построена операционная деятельность, разработаны ли методы превентивного, текущего и последующего контроля и предупреждения различных нарушений и т. д. Причем одни и те же вопросы формулируются по-разному для отдельных групп специалистов, что позволяет выявить противоречия в осознании проблемы, обозначить «узкие места», которые не замечаются вследствие «фактора привыкания» либо не могут быть выявлены традиционными методами.