

УДК 336.71

DOI 10.36511/2588-0071-2020-3-59-70

Филимонова Наталья Михайловна

доктор экономических наук, профессор

Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (600017, Владимир, ул. Горького, 59а)

Natalia M. Filimonova

doctor of sciences (economy), professor

Vladimir Branch of Russian Presidential academy of national economy and public administration (59a Gorkogo st., Vladimir, Russian Federation, 600017)

E-mail: natal_f@mail.ru

Лускатова Ольга Владимировна

доктор экономических наук, профессор

Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (600017, Владимир, ул. Горького, 59а)

Olga V. Luskatova

doctor of sciences (economy), professor

Vladimir Branch of Russian Presidential academy of national economy and public administration (59a Gorkogo st., Vladimir, Russian Federation, 600017)

E-mail: oluskatova@mail.ru

Робертс Марина Вячеславовна

кандидат педагогических наук, доцент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (600000, Владимир, ул. Горького, 87)

Marina V. Roberts

candidate of sciences (pedagogy), associate professor

Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs (87 Gorkogo st., Vladimir, Russian Federation, 600000)

E-mail: marinaroberts@rambler.ru

**Учет операционного риска в кредитных организациях
при повышении экономической безопасности банка**

**Accounting for operational risk in credit institutions
while improving the bank's economic security**

В статье рассматривается экономическая безопасность банковской системы как неотъемлемая часть национальной безопасности страны. Исследованы подходы к оценке понятия и факторов экономической безопасности кредитных организаций, проведен анализ состояния банковского сектора за период 2018—2020 годов, выявлены проблемы развития и факторы, влияющие на уровень экономической безопасности банков. На примере ПАО Сбербанк раскрыта роль учета операционных рисков при обеспечении и повышении экономической безопасности кредитной организации. Представлены мероприятия по ограничению операционного риска, проведен расчет эффективности предложений по методике рейтинговой системы CAMELS.

Ключевые слова: банковская система, операционный риск, экономическая безопасность, ПАО Сбербанк, рейтинговая система CAMELS.

The article considers the economic security of the banking system as an integral part of the national security of the country. Approaches to the assessment of the concept and factors of economic security of credit institutions are studied, the state of the banking sector for the period 2018—2020 is analyzed, development problems and factors affecting the level of economic security of banks are identified. The role of accounting for operational risks in ensuring and improving the economic security of a credit institution is described using the example of Sberbank. Measures to limit operational risk are presented, and the effectiveness of proposals is calculated using the CAMELS rating system methodology.

Keywords: banking system, operational risk, economic security, Sberbank PJSC, CAMELS rating system.

Российские коммерческие банки ежедневно сталкиваются с проблемами разного масштаба: бесконечной конкурентной борьбой за клиента, увеличивающимся диктатом мегарегулятора на финансовом рынке государства, неоднородностью условий функционирования банковских институтов, недостаточной квалификацией персонала, снижением доверия населения к кредитным организациям в связи с увеличивающимися с каждым годом случаями банкротства, отзыва лицензий и иных причин.

По мнению Л.Г. Волковой, «банковской системой реализуется надлежащее функционирование национальной платежной системы, проведение единой денежно-кредитной политики, проведение процентной политики, организация и осуществление валютного регулирования, ограничение объема банковского кредитования контроля и надзора и другие. Она, банковская система, является основным поставщиком кредитных, инвестиционных ресурсов, гарантом по обязательствам, осуществляет реструктуризацию текущих задолженностей и т. д. Если банковская деятельность будет защищена, обеспечена ее безопасность, то будут созданы и условия нормального развития экономики страны, защита и развитие последней является одной из главных функций государства» [1, с. 91].

Таким образом, банковская система является важнейшим и системообразующим элементом финансово-кредитного сектора экономики России,

а современное состояние и перспективы экономики государства напрямую определяются уровнем развития, защищенностью и качеством функционирования банковской системы.

В рамках исследования состояния экономической безопасности банковской системы нами рассматривались актуальные направления, способствующие изменению внешней и внутренней среды банков. Но среди финансистов нет единого подхода к оценке понятия и факторов экономической безопасности банков. Так, Т.М. Лисицына при трактовке безопасности кредитной системы акцентирует внимание на количественную оценку рисков и угроз: «Понятие экономической безопасности банковской системы заключается в выполнении банками их основных функций: трансформационной и посреднической — при условии минимизации рисков и угроз, самой значительной из которых является потеря капитала» [2, с. 77]. А.Н. Азрилиян и Ю.М. Воронин уточняют характеристику банковской безопасности через детализацию банковского риска, включающего негативные последствия от финансовой деятельности при выполнении различных операций [3]. Немаловажной составляющей эффективной и прибыльной работы банков является учет операционных рисков.

В ходе анализа экономической безопасности банковской сферы Российской Федерации необходимо обратить внимание на ее современное состояние. По данным официального сайта Центрального банка России, в Российской Федерации насчитываются 442 кредитные организации по состоянию на 1 января 2020 года. По причине ужесточения требований мегарегулятора к коммерческим банкам наблюдается значительное сокращение количества кредитных организаций, начиная с 2013 по 2020 год (рис. 1).



Рис. 1. Количество кредитных организаций в Российской Федерации за 2013—2020 гг., на начало года (составлено авторами по данным http://www.cbr.ru/collection/collection/file/29132/bbs2007_r.pdf)

Тенденция снижения наблюдается в течение всего периода. Центральный банк настойчиво реализует задачу централизации банковского сектора. С начала 2020 года до конца июня лицензии на осуществление банковских операций отозваны еще у 14 банков и 1 небанковской кредитной организации.

Прибыль банковского сектора за 2019 год была равна 2 трлн рублей, то есть выше данного показателя в предыдущем году на 49%. Однако такой рост прибыльности в сравнении с предыдущим годом, по оценкам ЦБ РФ, в большей мере носит технический характер. Это связано с тем, что банки применяли корректировки в соответствии с МСФО-9. При расчете по ранее применявшейся методике и за вычетом прибыли банков, находящихся в процессе санации, прибыль банковской системы составила 1,3 трлн рублей, что на 3% ниже, чем в 2018 году.

Среди факторов, влияющих на экономическую безопасность банковской системы, отметим зависимость банковской доходности от потерь клиентов банка, полученных в результате кризиса и пандемии.

На сегодняшний день россияне доверяют банкам свои накопления даже при падающей доходности сбережений. В 2019 году объем средств населения в банках составил 28 982,5 млрд рублей. За 2019 год граждане увеличили свои вклады в банках на 10,1%, что выше (+6,5%) показателя предыдущего года. Всего на 1 июня 2020 года, по данным Банка России, россияне хранили на депозитах в коммерческих банках 31,2 трлн рублей. Сберегательные вклады и депозиты остаются главным инструментом населения для сбережения накоплений. Данные продукты защищены государством, но предлагаемые ставки уже недостаточно привлекательны (они не перекрывают уровень инфляции). Многие банки реализуют политику поощрения длительного размещения средств, повышенные ставки вкладов в этом случае позволяют получить более высокие проценты.

Финансовые результаты банковской системы в эпоху цифровизации зависят от компьютерных угроз. К примеру, в Российской Федерации, по данным ФинЦЕРТ Департамента информационной безопасности Банка России, объем всех несанкционированных операций с использованием электронных средств платежа (ЭСП) по итогам 2019 года составил 5,723 млрд рублей. «Доля объема операций без согласия клиентов в общем объеме операций, совершенных с использованием платежных карт, в 2019 году составила 0,0023% (в 2018 г. — 0,0018%)» [4]. Эти данные пока далеки от целевых показателей, установленных ЦБ России на уровне 0,005%, что обусловлено тщательным мониторингом структуры подобных операций и разъяснительной работой по повышению финансовой и информационной грамотности клиентов.

Увеличение объема потребительских кредитов неоднозначно влияет на прибыльность банковской системы, так как увеличивает риски невозврата. По итогам первого квартала 2020 года кредиты физическим лицам составили 18,3 трлн рублей, прирост к началу года составил 3,7%. «Доля просроченных кредитов физлицам составила на конец рассматриваемого периода 4,5%» [5]. Снижение реальных располагаемых доходов населения вследствие пандемии остается одним из главных рисков кредитования. Это может привести к росту закредитованности и, соответственно, к уменьшению доходов, направляемых на потребление в дальнейшем. Тенденция роста кредитования физических лиц, которая в последующие годы не будет сопровождаться повышением доходов населения, может иметь последствия не самые выгодные для банковской системы.

Вышеперечисленные факторы в различной степени оказывают влияние на экономическую безопасность банковской системы России, а следовательно, и на экономическую безопасность государства. Для решения этих проблем требуется охарактеризовать критерии безопасности и предложить эффективные меры по ее повышению.

В качестве инструментов для оценки экономической безопасности банка наиболее часто используются следующие наборы критериев:

- кредитные рейтинги банков, публикуемые международными рейтинговыми агентствами;
- рейтинг CAMELS;
- рейтинг ЦБ России для банковских организаций.

Кредитный рейтинг можно определить как объективную, независимую оценку кредитоспособности эмитента со стороны агентств, которая позволит участникам финансового рынка принимать взвешенные и обоснованные решения. Самыми масштабными международными рейтинговыми агентствами являются *Moody's Investors Service*, *Standard and Poor's* и *Fitch Ratings*, российскими — *Аналитическое кредитное рейтинговое агентство* и *Эксперт РА*.

Одной из самых распространенных методик анализа банков является система CAMELS — система определения состояния финансовых институтов, которая представляет собой комплексную оценку, выставляемую банку на основе данных, поступающих в надзорные органы. Аббревиатура CAMELS основана на сочетании начальных букв анализируемых компонентов (рис. 2), Их перечень используется российскими и зарубежными органами банковского надзора.

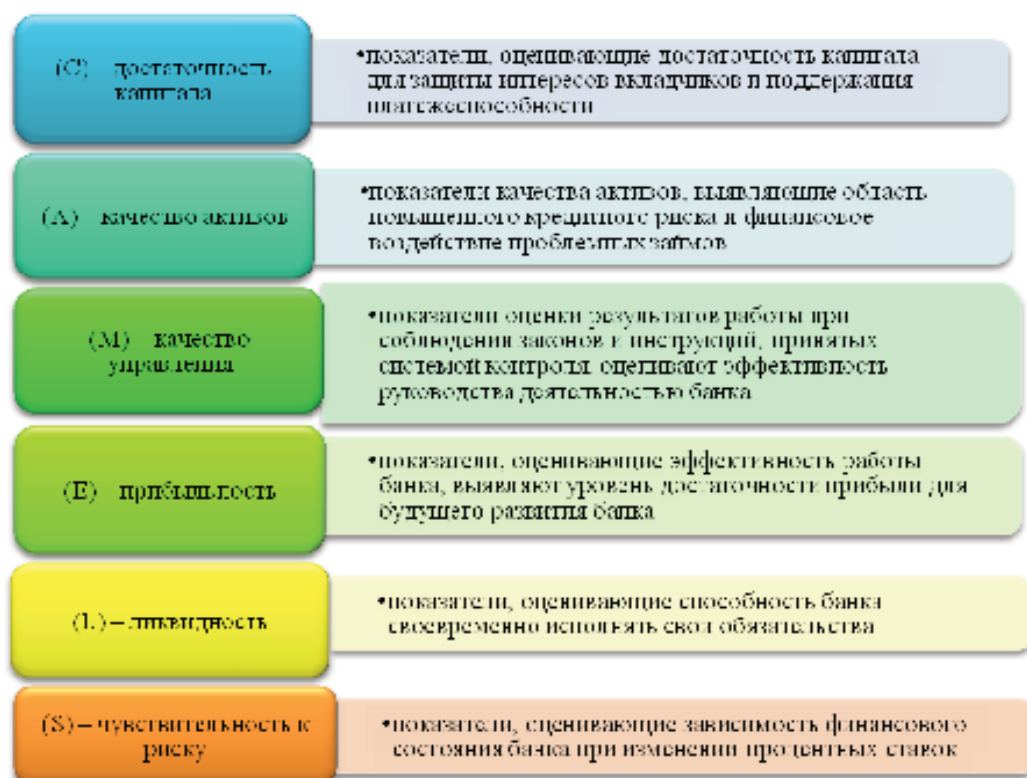


Рис. 2. Показатели методики CAMELS по группам

Каждый показатель оценивается по шкале от 1 до 5, где 1 — показатель надежного банка, устойчивого к внешним и внутренним угрозам, а оценка 5 свидетельствует о вероятности кризиса в ближайшее время.

Мегарегулятор применяет свой способ оценки уровня экономической безопасности кредитных организаций, по которому присваивает банкам рейтинг, соответствующий их экономической безопасности, финансовой стабильности и надежности для клиентов. Указания Банка России от 11 июня 2014 года № 3277 У (ред. от 26.12.2017) «О методиках оценки финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов» [6] позволяют дифференцировать их по рейтингу, зависящему от уровня экономической безопасности, который разбивает банки на три группы.

Группа (I) включает коммерческие банки, обладающие наивысшим уровнем экономической безопасности.

Группу (II) занимают банки, уровень экономической безопасности которых вызывает сомнения.

Проблемные банки с критическим уровнем экономической безопасности попадают в группу (III).

Привлекательными для клиентов являются банки, включенные в группы (I) и (II), которые при оказании банковских услуг способны сохранить финансовую стабильность в условиях кризиса и пандемии.

Особое место в банковской системе Российской Федерации занимает ПАО Сбербанк, который имеет монопольное положение на рынке потребительского кредитования как по количеству клиентов, так и по качеству и развитию филиальной сети.

Главными задачами ПАО Сбербанк в сфере работы с физическими лицами в 2018—2020 годах стали:

- привлечение клиентов к использованию элементов экосистемы Группы Сбербанк, что повышает финансовые результаты деятельности;
- активное использование дистанционного обслуживания и инновационных технологий;
- повышение качества кредитного портфеля за счет активного мониторинга просроченной и проблемной задолженности.

Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля. Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов.

ПАО Сбербанк предлагает разнообразные банковские продукты для клиентов с различным уровнем запросов. Традиционное банковское обслуживание, включающее кредитование, работу с пластиковыми картами, привлечение средств, расчетно-кассовое обслуживание, валютно-обменные операции, депозитарные услуги, сочетается с предложением иных видов обслуживания, оказываемых небанковским сервисом фирм, входящих в экосистему.

В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят: онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн», мобильные приложения

«Сбербанк Онлайн» для смартфонов, SMS-сервис «Мобильный банк» (67,8 миллионов активных пользователей Сбербанк Онлайн и СМС-банка), одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 77 тыс. устройств).

В 2018 году был пройден экватор Стратегии развития Сбербанка на период 2016–2022 годов. В 2017 году, несмотря на турбулентность, бизнес-модель и все ключевые системы оказались устойчивыми в ходе проверки, и в 2018 году Сбербанк встал на позиции рядом с успешными мировыми банками, продолжив реализовывать свою стратегию развития. По итогам 2019 года он сохранил свое первенство на ключевых сегментах финансового рынка России.

На основе проанализированных данных было замечено, что значения финансовых показателей, нормативов ЦБ находятся на должном уровне. Единственный показатель, привлекающий внимание, — увеличивающиеся операционные расходы. Многие аналитики убеждены, что на растущую динамику показателя повлияли: перевод персонала дочерней компании АО «Сбербанк-Технологии» в штат ПАО Сбербанк в конце 2018 года, повышение ставки НДС с 2019 года и ежегодное повышение зарплат сотрудников. Увеличивающиеся затраты на персонал должны оправдывать качество работы кадров и способствовать наращению прибыли в 2020 году, поэтому с целью сокращения операционных расходов необходимо внедрить систему мероприятий, включающих технологические и методологические аспекты контроля за данными расходами.

Согласно определению Базельского комитета (Basel II, 2004 год), операционным риском считается риск потерь, связанных с неадекватными или неудачными внутренними процессами, системами или человеческими ошибками, либо с внешними событиями [7].

В Сбербанке существует надежная модель управления рисками «Три линии защиты», однако в большей степени банком уделяется внимание рыночным и кредитным рискам (они отмечены отчетом 2019 года как ключевые), в то время как операционные остаются в стороне.

Операционный риск, по-нашему мнению, должен быть выделен как значимый для всей банковской системы. Во-первых, угрозы операционного характера служат серьезным препятствием на пути к созданию эффективной системы управления рисками любого банка. Базельский комитет в 2004 году усовершенствовал требования к расчету достаточности собственного капитала, обязав учитывать этот вид угроз и резервировать под него капитал. Поскольку российские банки имеют проблемы с показателями достаточности капитала по Базельским требованиям, то каждому из них необходимо точно оценивать операционный риск, что позволит резервировать меньшие объемы капитала, повысит конкурентоспособность, улучшит финансовые результаты.

Во-вторых, по результатам многих исследований выяснилось, что наиболее опасными в структуре операционных рисков, выделенных Базельским комитетом в определении, являются:

- риски, вызываемые действиями персонала (61%);
- риски, вызываемые внутренними процессами (28%);

- риски убытка в результате действий систем и внешних событий (10%);
- иные операционные риски (1%).

Сбербанк, являясь крупнейшим банком страны, имеет в своем штате тысячи сотрудников в сфере обслуживания клиентов и IT-решений, на которые уходит львиная доля операционных расходов. Действия каждого сотрудника приводят к определенному результату: эффективному, либо нет — то есть помогают банку нарастить стоимость и улучшить свой финансовый результат или его снизить. Банк представляет собой единый механизм, за работу которого отвечает именно персонал на каждом его уровне — от колл-центров до наблюдательного совета. Далее, логическая цепочка приводит к выводу, что финансовая устойчивость всей банковской системы зависит от людей, от их умения выполнять свою работу в сотнях таких «единых механизмов» (банках страны).

Особое внимание операционному риску следует уделить в условиях пандемии COVID-19. Расходы, связанные с организацией санитарной и эпидемиологической безопасности, существенно увеличат операционные затраты. Потери от коронавируса на международном уровне предложено систематизировать и включить в перечень убытков воздействие следующих операций [8]:

- работа на дому — включает единовременные расходы на дополнительное оборудование для работы на дому (например, ноутбуки) и услуги;
- затраты на уборку — расходы на глубокую уборку зданий, в случае выявления положительного результата на COVID-19 сотрудников;
- защитное снаряжение — пластиковые экраны, маски для лица, перчатки, необходимые для выполнения банковских операций во время пандемии;
- затраты на строительство — дополнительные затраты на безопасность при закрытии зданий;
- затраты на создание центра управления пандемией — затраты на обеспечение питания и жилья для персонала в период пандемии.

Таким образом, недостаточный учет операционного риска может стать важнейшей угрозой экономической безопасности всей банковской системы.

Минимизация операционного риска подразумевает новации в технологическом оснащении и совершенствование методологического подхода к работе автоматизированной банковской системы (АБС).

Поясним подробнее. Самым слабым звеном в автоматизированных системах при выполнении стандартных процедур является человек (для кредитной организации — операционист), что приводит к необходимости снизить риск человеческого фактора при выполнении банковских операций. Основным направлением здесь с точки зрения минимизации операционного риска является максимальная автоматизация процессов управления и контроля информации на стадиях ввода/вывода данных в/из АБС ПАО Сбербанк. Работа операциониста минимизируется за счет использования системной предварительно проверенной информации, хранящейся в базе данных. Снижению ошибок персонала, а следовательно, и операционного риска служат следующие организационно-технические приемы: двойной ввод значимой информации, подтверждение акцепта вышестоящим лицом и дополнительные процедуры контроля расчетов при формировании банковской отчетности [9].

В настоящее время в связи с практикой применения Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» методологический аспект приобретает особое значение.

Например, в нормативных документах имеются положения, не поддающиеся формализации в рамках АБС ПАО Сбербанк. Примерами могут служить группы операций, приведенных в положении ЦБ РФ от 20 декабря 2002 года № 207-П и отмеченных кодами 5000 «Иные сделки с движимым имуществом» и 8000 «Сделки с недвижимым имуществом». Так как через банк проходят платежи по указанным сделкам, а в платежных документах пока никак не регламентированы ссылки на такие сделки, то выявить автоматизированным способом такие платежи невозможно, и риск невыявления таких операций достаточно велик.

Мероприятия по ограничению операционного риска для ПАО Сбербанк представлены на рис. 3.

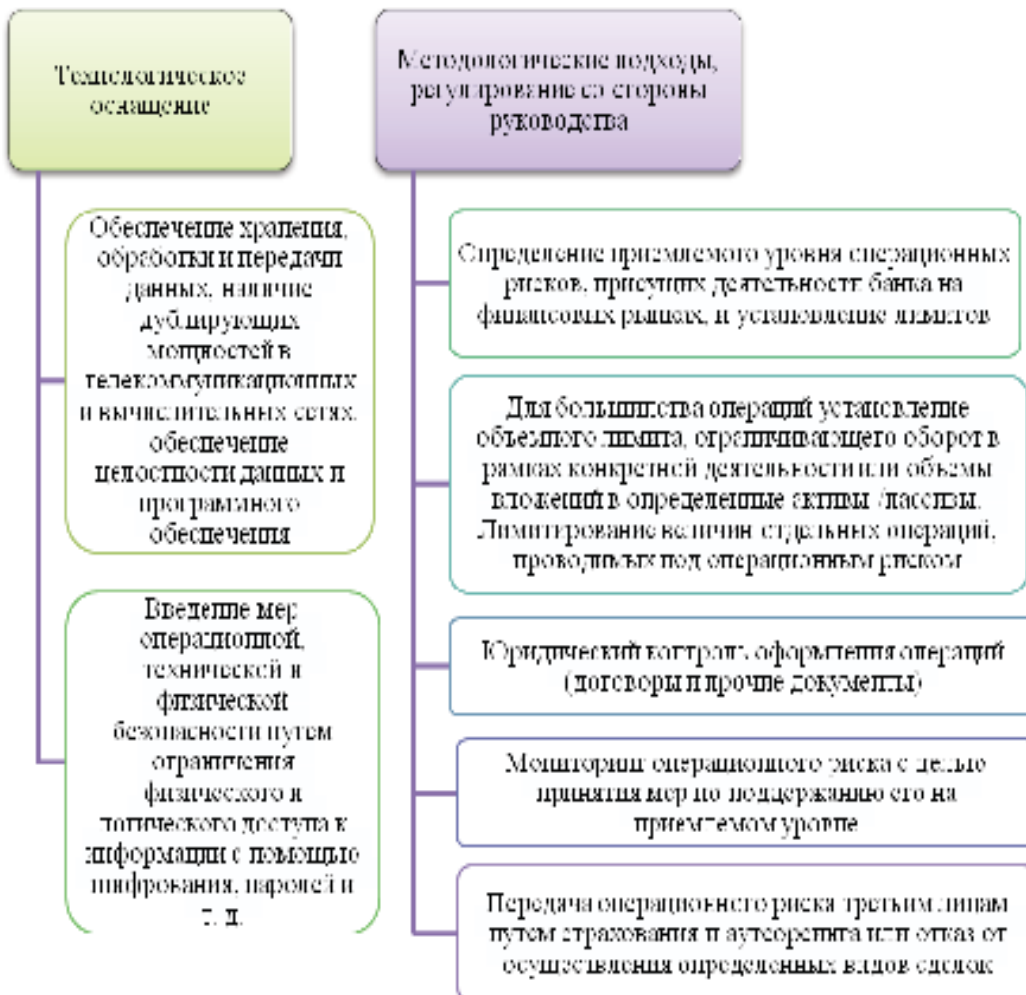


Рис. 3. Меры по снижению операционного риска

Согласно отчету ПАО Сбербанк по рискам за 2020 год планируется снизить величину операционного риска на 12%, операционные расходы планируется снизить на 8% исходя из расчета экономии от предложенных мероприятий.

Расчет данного вида риска выполнен по методике BIA (Basic Indicator Approach) — подход на основе базового индикатора:

$$ORC = \alpha \times GI,$$

где ORC (Operational Risk Capital) — сумма капитала, отчисляемого на защиту от операционного риска;

α — коэффициент резервирования, определен Базельским комитетом на уровне 15%;

GI — средний валовой доход, рассчитываемый за последние три года, равен 266,2 млрд рублей.

ORC = 39,93 млрд рублей.

С учетом предложенных мероприятий экономия капитала, отчисляемого на снижение операционного риска, составит 4,79 млрд рублей.

Проведем расчет финансового коэффициента оценки результативности менеджмента (CIR — отношение операционных расходов к доходам). Приемлемый уровень данного показателя не более 50%, текущее значение показателя 35,8%, в стратегии Сбербанка до 2020 года устанавливался целевой ориентир — 30%.

Таблица 1

Динамика CIR ПАО Сбербанк за 2017—2020 годы

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год (прогноз)
Коэффициент отношения операционных расходов к операционному доходу (CIR), %	34,7	35,2	35,8	33,12

По данным таблицы 1, с учетом предложенных мероприятий коэффициент CIR уменьшается до 33,12% (-7,47%) и значительно приближается к целевому показателю, что благоприятно для финансовой устойчивости банка.

Благодаря предложенным мероприятиям по снижению операционного риска величина чистой прибыли ПАО Сбербанк в прогнозе 2020 года возрастет до 853,3 млрд рублей.

Рассмотрим, как изменятся показатели экономической безопасности при сокращении операционных расходов на примере методики CAMELS (табл. 2).

Как видим из представленного прогноза, планируемые мероприятия по снижению операционного риска целесообразны, так как они помогают улучшить финансовые показатели и, как следствие, укрепить экономическую безопасность банка.

Таким образом, своевременное выявление и ранжирование операционных рисков, выступающих в комплексе потенциальных угроз экономической безопасности кредитных организаций, позволяет минимизировать экономические потери, повысить финансовую устойчивость и обеспечить эффективную деятельность банковского сектора.

**Прогнозные показатели экономической безопасности ПАО Сбербанк
на 2020 год, рассчитанные по методике CAMELS, баллы**

Показатель	2019 г.	2020, прогноз
Достаточность капитала	5	5
Качество активов	1	1
Деловая активность	2	1
Финансовая стабильность	3	2
Ликвидность	2	2
Чувствительность к риску	1	1

Примечания

1. Волкова Л.Г. Экономическая безопасность в системе оценки финансового состояния коммерческих банков // Финансовый вестник. 2016. № 2 (33). С. 90—95.

2. Лисицина Т.М. Экономическая и финансовая безопасность банковской системы // Экономика и статистика. 2017. № 5. С. 76—80.

3. Мельник Д.Ю. Экономическая безопасность банковской системы: теоретические и практические аспекты // Наукovedenie: интернет-журнал. 2017. Т. 9. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/02EVN517.pdf> (дата обращения: 06.08.2020).

4. Обзор операций, совершенных без согласия клиентов финансовых организаций за 2019 год // Банк России: 2020. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/103609/Review_of_transactions_2019.pdf (дата обращения: 15.08.2020).

5. Лейбов В. Российские банки: финансовые итоги 1 квартала 2020 года. URL: <https://www.finversia.ru/publication/rossiiskie-banki-finansovye-itogi-1-kvartala-2020-goda-75085> (дата обращения: 06.08.2020).

6. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70610774/> (дата обращения: 06.08.2020).

7. Операционные риски. Основные понятия, методы управления // BPM World: электронный журнал. URL: <http://iso.ru/ru/press-center/journal/2146.phtml> (дата обращения: 02.08.2020).

8. How should the financial services industry capture operational risk losses from coronavirus? // Operational Riskdata eXchange Association (ORX). 07.08.2020. URL: <https://managingrisktogether.orx.org/coronavirus/capturing-operational-risk-impacts-coronavirus> (дата обращения: 07.08.2020).

9. Костюченко Н. Способы снижения операционного риска // Профессиональный портал для риск-менеджеров Рисквик.com. URL: <http://www.riskovik.com/riski/operacionnye/full/38/> (дата обращения: 10.08.2020).

References

1. Volkova L.G. Economic security in the system of assessment of the financial condition of commercial banks. *Financial Bulletin*, 2016, no. 2 (33), pp. 90—95. (In Russ.)

2. Lisitsina T.M. Economic and financial security of the banking system. *Economics and statistics*, 2017, no. 5, pp. 76—80. (In Russ.)

3. Melnik D.Yu. Economic security of the banking system: theoretical and practical aspects. *Naukovedenie: Internet journal*, 2017, vol. 9, issue 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/02EVN517.pdf> (accessed 06.08.2020). (In Russ.)

4. Review of transactions made without the consent of clients of financial institutions for 2019. *Bank of Russia: 2020*. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/103609/Review_of_transactions_2019.pdf (accessed 15.08.2020). (In Russ.)

5. Leibov V. Russian banks: financial results of the 1st quarter of 2020. URL: <https://www.finversia.ru/publication/rossiiskie-banki-finansovye-itogi-1-kvartala-2020-goda-7508>. (accessed 06.08.2020). (In Russ.)

6. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70610774/> (accessed 06.08.2020). (In Russ.)

7. Operational risks. Basic concepts and management methods. *VRM World: electronic magazine*. URL: <http://iso.ru/ru/press-center/journal/2146.phtml> (accessed 02.08.2020). (In Russ.)

8. How should the financial services industry capture operational risk losses from coronavirus? *Operational Riskdata eXchange Association (ORX)*. 07.08.2020. URL: <https://managingrisktogether.orx.org/coronavirus/capturing-operational-risk-impacts-coronavirus> (accessed 07.08.2020). (In Russ.)

9. Kostyuchenko N. Ways to reduce operational risk. *Professional portal for risk managers Riskovik.com*. URL: <http://www.riskovik.com/riski/operacionnye/full/38/> (accessed 10.08.2020). (In Russ.)