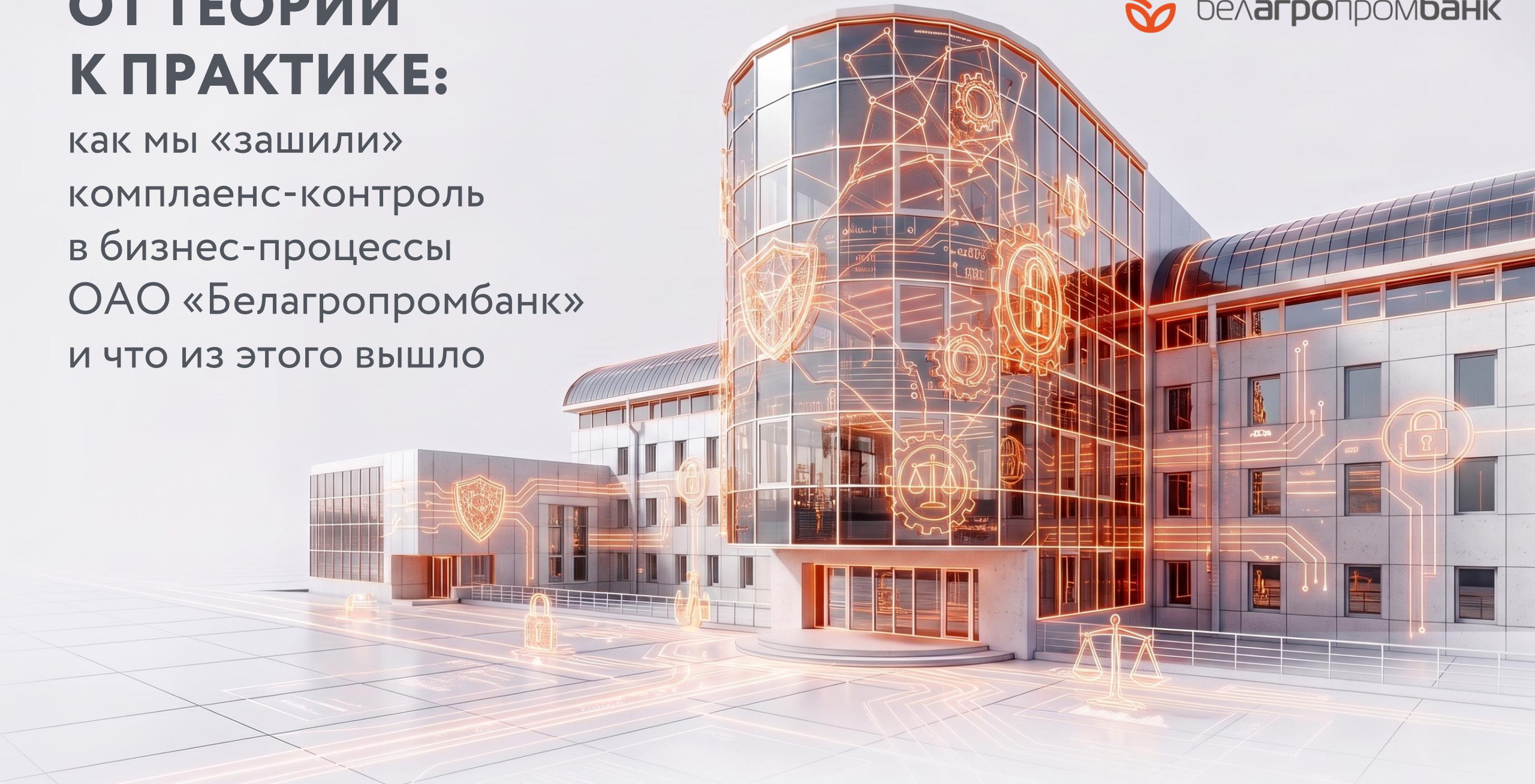
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ:

как мы «зашили» комплаенс-контроль в бизнес-процессы ОАО «Белагропромбанк» и что из этого вышло



белагропромбанк

ОАО «Белагропромбанк» - это:

МИССИЯ БАНКА

содействие экономическому развитию регионов Республики Беларусь с одновременной ориентацией на рыночные формы и методы ведения банковского бизнеса

35 лет
функционирования в качестве самостоятельного кредитно-финансового учреждения



ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ

в банковском секторе Беларуси

№2

по величине уставного фонда и капитала
по размеру активов и депозитов клиентов
по размеру кредитов, выданных субъектам МСП

системно значимый универсальный банк I группы

Наш масштаб и признание экспертного сообщества

>250
точек продаж

1,7 млн
частных лиц

36 тыс.
корпоклиентов

49
Центров притяжения

МАСШТАБ ОПЕРАЦИЙ БЭК-ОФИСА:

ежедневно более
2,5 миллионов транзакций
по обслуживанию частных клиентов

и **более 55 тысяч**
по счетам корпоративных клиентов
в сквозных бизнес-процессах (БП)

ПРИЗНАНИЕ:

победа в престижном профильном конкурсе «BPM-проект года 2024» за лучшую практику управления БП



Децентрализация контроля



ВЛАДЕЛЬЦЫ БП –
руководители структурных подразделений центрального аппарата банка, председатель правления, исполнительные директора

Система процессного управления (СПУ)

Основные участники СПУ:

- проектно-процессный комитет (ППК)
- проектно-процессный офис (ППО)
- владельцы БП
- менеджеры подпроцессов
- процессные аналитики
- эксперты БП
- процессные команды
- участники БП

Обеспечивает:
интеграцию требований комплаенса непосредственно в регламенты выполнения БП

Децентрализация контроля

Архитектура системы внутреннего контроля (СВК)

Основные принципы:

- интегрированность
- комплексность
- децентрализованность
- **всесторонность**
- постоянство
- непрерывность

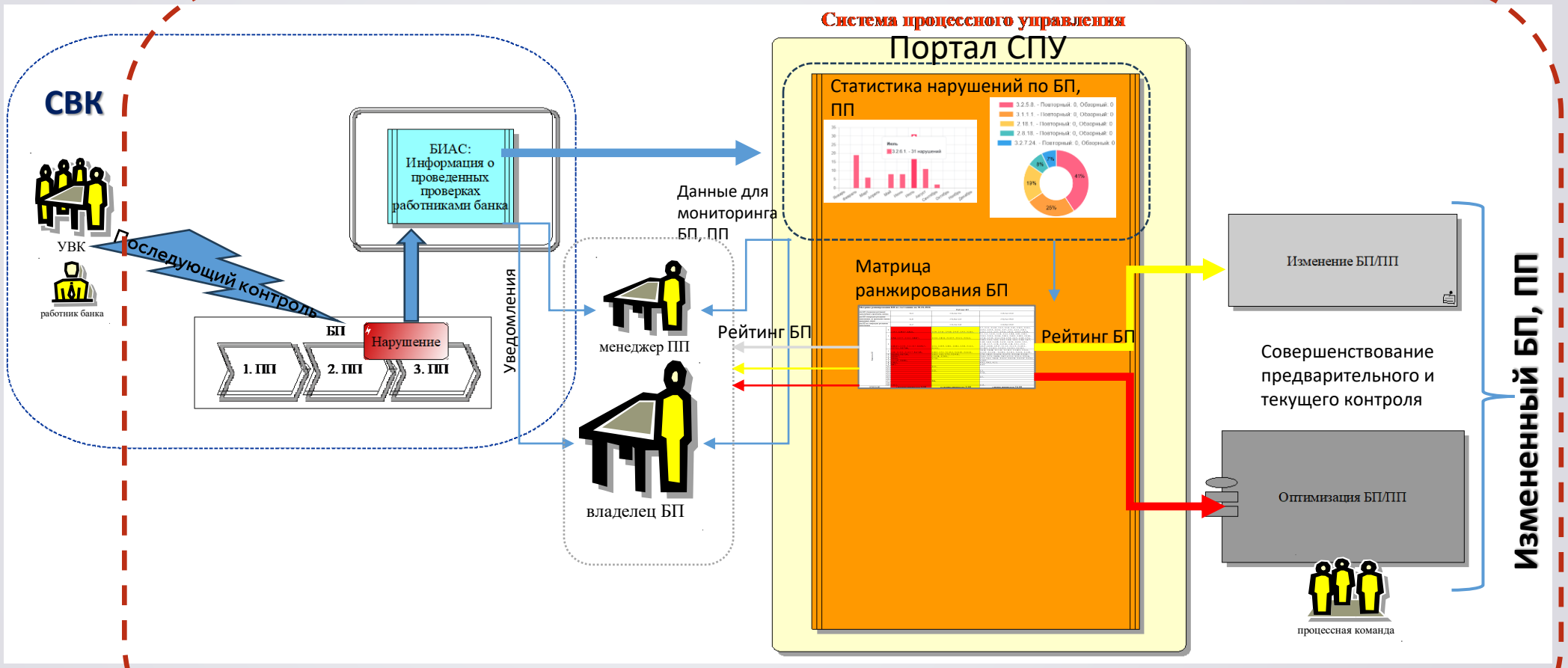
Участники:

- общее собрание акционеров банка
- наблюдательный совет банка
- коллегиальные органы банка
- руководство банка
- должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в банке
- подразделения, ответственные за комплаенс-контроль и внутренний контроль

а также **руководители и иные работники банка всех уровней** в пределах их компетенции

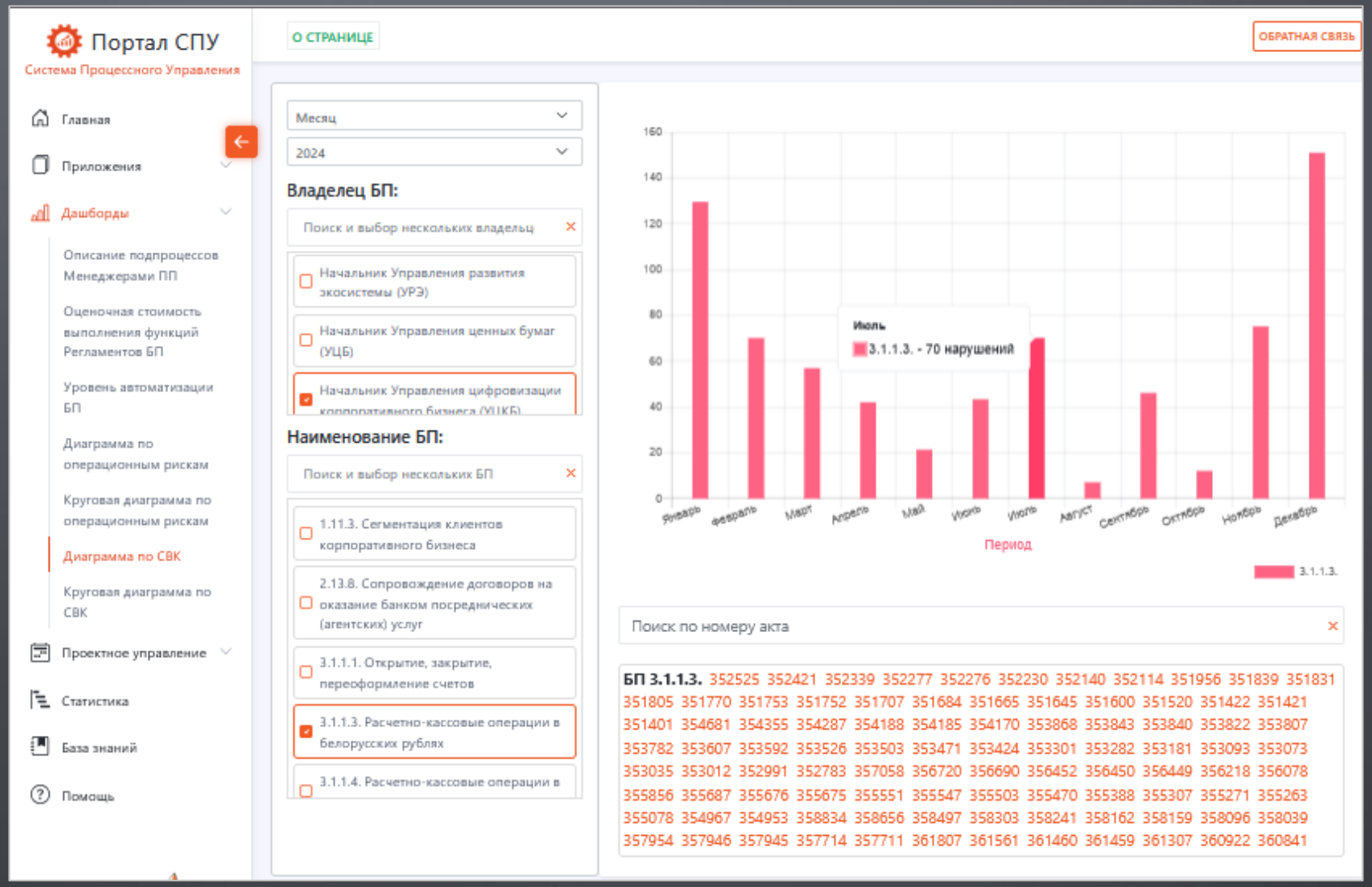
Децентрализация контроля

Синергия СПУ и СВК



Децентрализация контроля

Результаты последующего контроля



База данных операционного риска как золото бэк-офиса



От хаоса к золоту бэк-офиса

- Источники данных:
автоматические системные
+ ручные уведомления об инцидентах

- Строгий порядок обработки
и классификации зарегистрированных фактов

- Единый порядок реагирования
на зарегистрированные
и проклассифицированные факты
в зависимости от тяжести последствий

База данных операционного риска как золото бэк-офиса

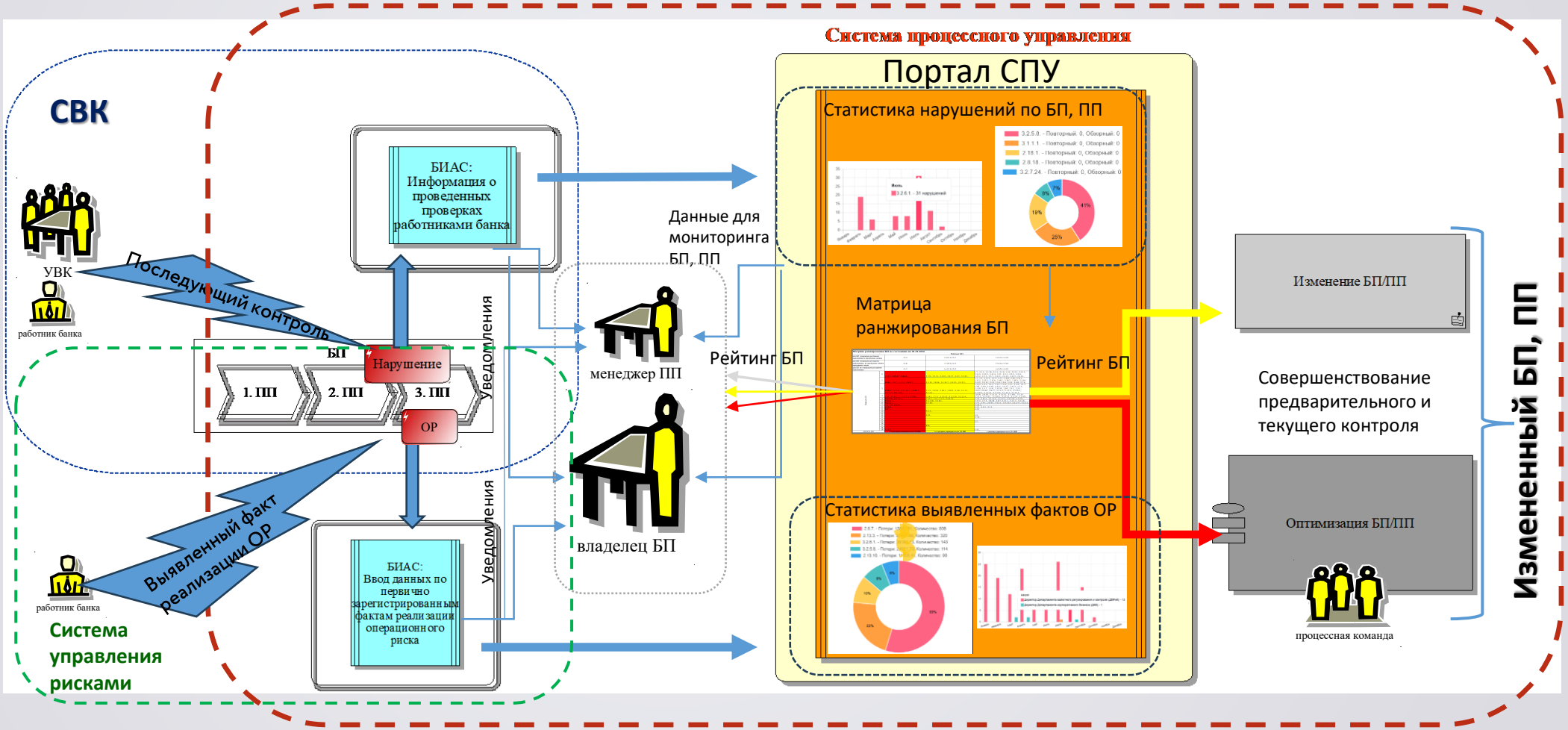


От фиксации факта нарушения к поиску системных дефектов БП

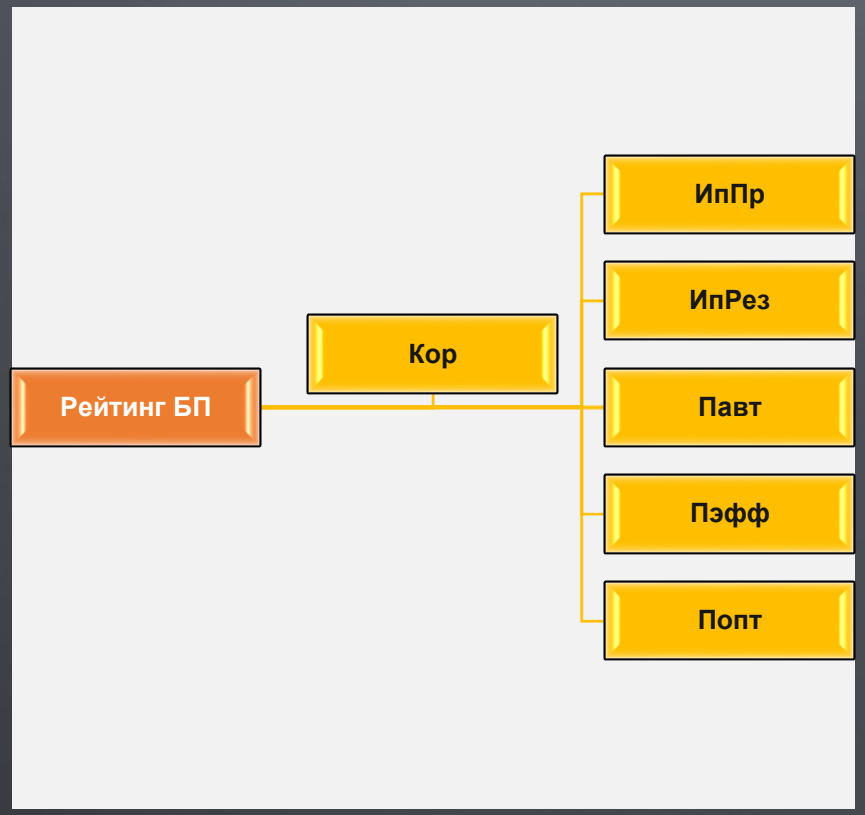
- Классификация ОР по типам и критичности
- Выделение отдельных причин: системный сбой ИТ, человеческий фактор или дыра в методологии
- Усугубление проблемности: накопление мелких ОР сигнализирует о деградации БП

База данных операционного риска как золото бэк-офиса

Синергия СПУ, СВК и СУР



Data-driven ранжирование и расчет рейтинга надежности



Data-driven подход к оценке «здоровья» БП

- Объективный математический расчет рейтинга БП без субъективных оценок экспертов
- Учет объема операций для массовых БП (нормирование данных)
- Динамический пересчет рейтинга при фиксации отдельных категорий ОР

Data-driven ранжирование и расчет рейтинга надежности

Матрица ранжирования БП по состоянию на 01.01.2026				
		Рейтинг БП		
для БП утвержден регламент выполнения и проведена оценка		<2,4	>=2,4 и <3,2	>=3,2 и <=5,0
для БП утвержден регламент выполнения, не проведена оценка временных затрат		<1,8	>=1,8 и <2,4	>=2,4 и <=4,0
для БП не утвержден регламент выполнения		<1,2	>=1,2 и <1,6	>=1,6 и <=3,0
Важность БП	0	2.14.3., **2.19.4.*, 2.8.21.,**	1.5.9., 2.3.11., 2.4.10., 2.4.17., 2.4.3., 3.2.6.1.,	1.7., 2.1.1., 2.1.10., 2.1.2., 2.1.9., 2.12., 2.13.5., 2.15.1., 2.15.2., 2.15.3., 2.15.4., 2.17., 2.2.1., 2.2.2., 2.21.1, 2.21.2., 2.3.3., 2.3.7., 2.4.11., 2.4.12., 2.4.13., 2.4.14.,
	1	**1.5.6.**, 2.13.7., 2.14.2., **2.8.8.*,**	1.5.12., 2.8.14., 3.1.13.7., 3.3.2.1., 3.3.2.2.,	1.1., 1.2., 1.5.11., 1.5.4., 1.5.5., 1.8.6., 2.10., 2.13.1, 2.13.2., 2.13.3., 2.13.6., 2.19.1., 2.19.2., 2.19.3., 2.3.10., 2.3.12., 2.3.15., 2.3.2, 2.3.4, 2.3.6., 2.4.5., 2.4.8., 2.7.4.,
	2	**2.13.4.*,** 2.13.8., 3.1.1.10.*, **3.1.9.1.*,** 3.2.7.15., **3.2.7.18.,**	1.5.2., 2.13.9., 2.18.1., 2.18.2., 2.3.8., 3.1.1.1., 3.1.4.1.,	1.10.2., 1.4.1., 1.4.2., 1.4.3., 1.4.4., 1.4.5., 1.4.6., 1.4.7., 1.4.8., 1.4.9., 1.4.10., 1.4.11., 1.4.12., 1.4.13., 1.5.1., 1.5.10., 1.5.7., 1.5.8., 2.13.10., 2.16., 2.3.1., 2.3.5., 2.8.27.,2.8.30., 2.9.17., 3.1.1.3., 3.1.1.4., 3.1.10.1., 3.1.10.2., 3.1.12.2., 3.1.12.3., 3.1.13.1., 3.1.13.1.,
	3	2.20., 3.1.9.3., 3.1.9.5.*, **3.2.7.25.,**	2.18.3., 2.7.1., 3.1.15.2., 3.2.2.10., 3.2.2.14.,	2.8.19., 2.8.28., 3.1.1.11., 3.1.13.2., 3.1.19.1., 3.1.3.1., 3.1.3.3., 3.1.4.11., 3.2.10.1., 3.2.11.1., 3.2.2.4., 3.2.4.9.,
	4	**3.2.2.12., 3.2.7.24.,**	1.10.2., 1.12., 2.7.2., 3.2.4.11.,	2.7.9., 2.8.15., 3.1.15.4., 3.1.17.5., 3.2.2.16., 3.2.2.9.,
	5	**3.2.2.5.*,**	3.2.2.18., 3.2.8.3.,	2.13.3., 2.7.3., 2.8.29., 2.8.7.,3.2.1.1., 3.2.1.5., 3.2.2.6.,
	6	**3.2.1.4.,**	2.7.10.,	1.5.3., 2.4.1., 2.8.11., 3.2.2.1., 3.2.2.13., 3.2.2.17., 3.2.2.2.,
	7	3.2.7.20., **3.2.8.1.,**		3.2.8.5.,
	8	**1.11.1.,**		4.4.1., 4.4.3., 4.5.1.
	9	**1.6.*,**		4.4.2.
	10		4.2.1.,	
	11			
	12		2.22.,	1.3.,
	13			2.7.6.,
	14			
	15			2.5.,
	16			
	17		**2.6.,**	
	18			
	19	1.11.2.,		1.13.,
ИТОГО БП		**с высоким приоритетом 26 БП**	**со средним приоритетом 33 БП**	**с низким приоритетом 234 БП**

«Три зеленых свистка»: маркеры операционного риска

Особые маркеры операционного риска

Выделение отдельной категории фактов ОР - маркеров

(внутренне мошенничество;

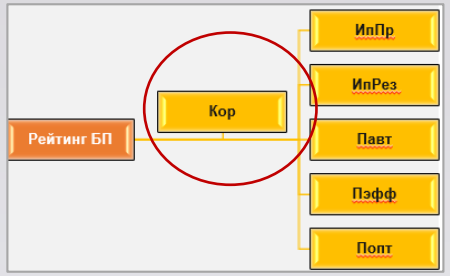
внешнее мошенничество;

по БП, отнесенным к уровню «риск большой» и/или «крайне тяжелые последствия риска»;

по причине методологического риска;

с суммой прямых потерь выше допустимого лимита)

Модификация формулы расчета рейтинга БП – включение коэффициента учета срабатывания маркеров ОР



Внеочередной расчет рейтинга БП и оперативный запуск оптимизация БП при срабатывании маркеров

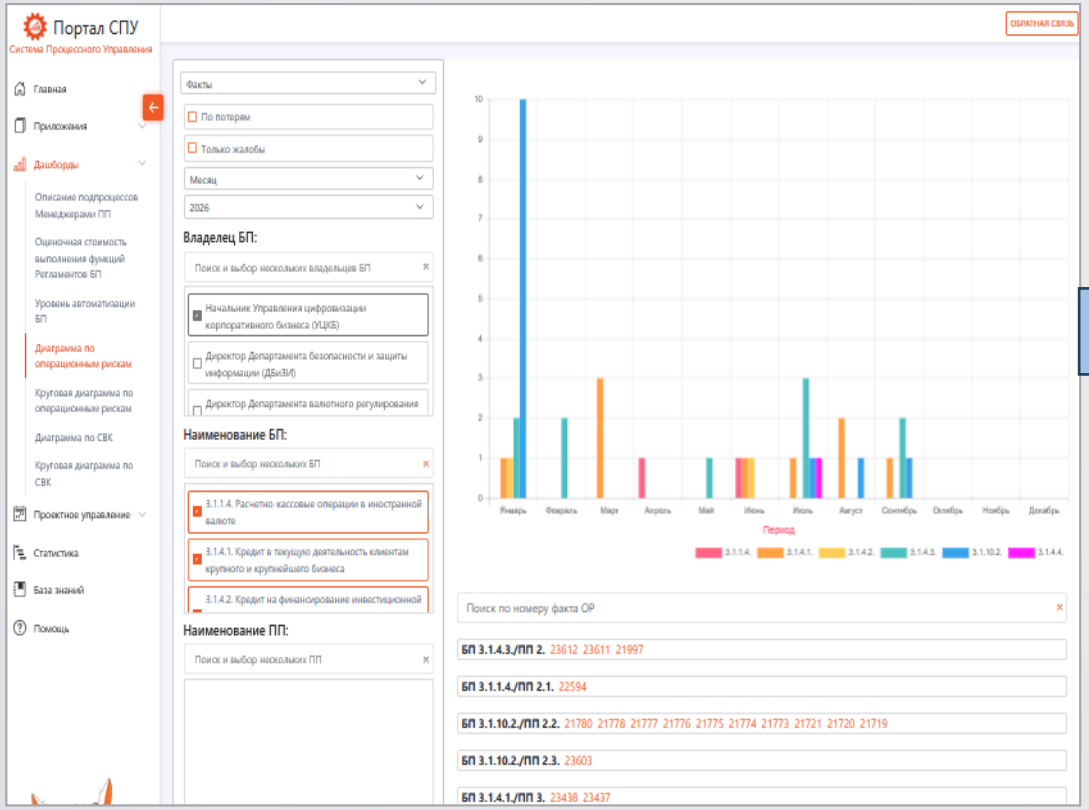
Процессный профиль подразделения: единый дашборд

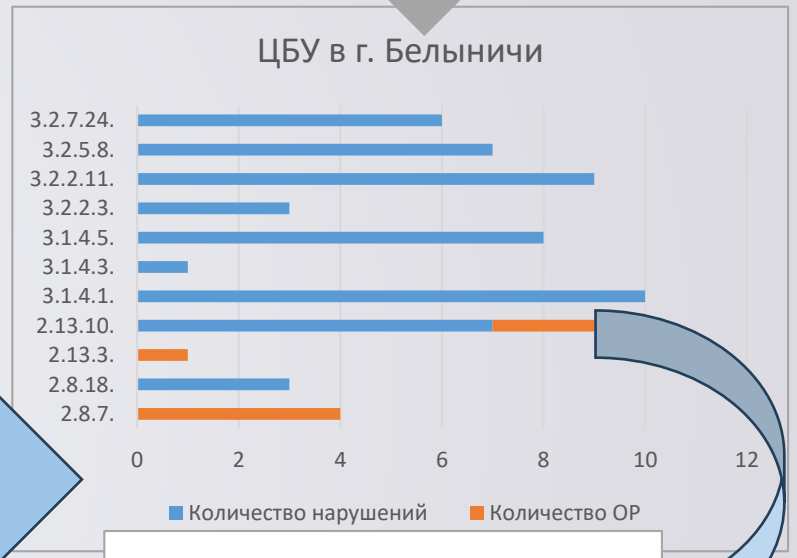
Карта «здоровья» подразделения

Год • 2025

ЦБУ • ЦБУ в г. Белыничи

БП • Все







Энергия ошибок – топливо для «паровоза» непрерывных улучшений

- **КОНТРОЛЬ ВНУТРИ, А НЕ СНАРУЖИ:**
комплаенс эффективен только тогда,
когда он «зашит» в код ИТ-систем и (или) логику БП

- **ДАННЫЕ – ОСНОВА РЕШЕНИЙ:**
базы данных по ОР и нарушениям в выполнении БП
должна быть драйвером инициации
обязательных изменений БП

- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА МЕСТАХ:**
децентрализация контроля повышает
осознанность владельцев БП,
менеджеров подпроцессов, участников БП

Энергия ошибок – топливо для «паровоза» непрерывных улучшений

2027 внедрение «сигнальных» дашбордов подразделений на Портале СПУ

2027 - 2028 переход к автоматизированному выявлению скрытых комплаенс-рисков с использованием Task Mining и Process Mining

2029 достижение уровня процессной зрелости 4,8 балла по 5-ти бальной шкале

белагропромбанк

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Елена Маковик

директор Проектно-процессного офиса

Тел. +375 17 209 77 69
Email: e.makovik@belapb.by

Сергель Наталья

заместитель директора Проектно-процессного офиса

Тел. +375 17 209 77 12
Email: n.sergel@belapb.by